



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR FIRMY LUCKY BABY, S.R.O.

BUSINESS PLAN FOR A COMPANY LUCKY BABY, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Novotná

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Kateřina Novotná**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr firmy Lucky Baby, s.r.o.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je navržení podnikatelského záměru firmy, díky kterému by bylo možné úspěšně rozjet podnikání v oblasti péče o dítě. Toho bude docíleno pomocí analýzy současných možností trhu a kalkulací plánovaných nákladů a zisků založené firmy. K úspěšnému splnění hlavního cíle, se dopracujeme pomocí dílčích analýz, které budou reálně posuzovat situaci na trhu, na který plánujeme vstoupit.

Základní literární prameny:

ČERVENÝ, R. a kol. 2014. Business plán: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 230 s. ISBN 978-8-7400-511-4.

KORÁB, V. a M. MIHALSKO. 2005. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, 252 s. ISBN 80-25-0592-X.

KORÁB, V., M.REŽŇÁKOVÁ a J.PETERKA. 2007. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

MARTINOVIČOVÁ, D., M.KONEČNÝ a J.VAVŘINA. 2014. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada Expert, 208 s. ISBN 978-80-247-5316.

SYNEK, M. a kol. 2003. Manažerská ekonomika. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření podnikatelského plánu na založení společnosti Lucky baby, s. r. o., jež bude provozovat maloobchodní prodejnu s dětským zbožím a bioprodukty. V první části jsou shrnuta všechna podstatná teoretická fakta, na jejichž základě dochází k analýze vnitřního a vnějšího okolí společnosti. V poslední části je představen konkrétní návrh podnikatelského záměru a jeho ekonomické zhodnocení.

Abstract

The diploma thesis is focused on creation of a business plan for establishing the company Lucky baby, Ltd, which will operate a retail store with children's goods and organic products. The analysis of internal and external environment of the company are based on theoretical part resources. The proposal of the business plan and its economic evaluation is introduced in the last part.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, dětské zboží, bioprodukty, marketingový plán, finanční plán

Key words

Business plan, children's goods, organic products, marketing plan, financial plan

Bibliografická citace

NOVOTNÁ, K. *Podnikatelský záměr firmy Lucky Baby, s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 80 s. Vedoucí diplomové práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. května 2017

.....

Bc. Kateřina Novotná

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA, za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi poskytla.

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD..... | 11 |
| 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLŮ PRÁCE | 12 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE | 13 |
| 2.1 Základní pojmy | 13 |
| 2.1.1 Podnikání a podnikatel..... | 13 |
| 2.1.2 Životní cyklus podniku | 13 |
| 2.2 Právní formy podnikání..... | 15 |
| 2.2.1 Fyzická osoba podnikající samostatně na základě živnostenského nebo jiného oprávnění (OSVČ) | 16 |
| 2.2.2 Sdružení fyzických osob bez právní subjektivity | 17 |
| 2.2.3 Veřejná obchodní společnost | 17 |
| 2.2.4 Komanditní společnost..... | 17 |
| 2.2.5 Společnost s ručením omezeným | 18 |
| 2.2.6 Akciová společnost..... | 18 |
| 2.2.7 Družstvo | 19 |
| 2.3 Základy úspěšného podnikání..... | 19 |
| 2.4 Elektronická evidence tržeb..... | 20 |
| 2.4.1 Legislativa | 20 |
| 2.4.2 Důvody zavedení EET | 20 |
| 2.4.3 Fungování EET..... | 21 |
| 2.4.4 Subjekty povinné zavést EET | 22 |
| 2.4.5 Zavedení EET | 22 |
| 2.5 Podnikatelský plán | 22 |
| 2.5.1 Struktura podnikatelského plánu | 23 |
| 2.6 Zakladatelský rozpočet..... | 26 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.7 | Marketingový plán | 27 |
| 2.8 | Analýza prostředí | 28 |
| 2.8.1 | SLEPT analýza | 29 |
| 2.8.2 | Porterova analýza | 31 |
| 2.8.3 | SWOT analýza | 32 |
| 2.9 | Finanční analýza a hodnocení projektů | 34 |
| 2.9.1 | Cash flow projektu..... | 34 |
| 2.9.2 | Hodnocení investičních projektů..... | 35 |
| 3 | ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE | 36 |
| 3.1 | SLEPT analýza..... | 36 |
| 3.1.1 | Shrnutí SLEPT analýzy..... | 40 |
| 3.2 | Porterova analýza | 40 |
| 3.2.1 | Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil | 43 |
| 3.3 | SWOT analýza | 43 |
| 3.3.1 | Shrnutí SWOT analýzy | 47 |
| 4 | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ..... | 49 |
| 4.1 | Představení společnosti Lucky Baby, s. r. o. | 49 |
| 4.2 | Právní forma | 50 |
| 4.3 | Předmět podnikání | 50 |
| 4.4 | Organizační struktura | 50 |
| 4.5 | Umístění prodejny | 51 |
| 4.6 | Marketingový plán | 51 |
| 4.6.1 | Produkt..... | 51 |
| 4.6.2 | Cena | 52 |
| 4.6.3 | Distribuce | 52 |
| 4.6.4 | Propagace | 52 |

| | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|----|
| 4.7 | Finanční plán..... | 53 |
| 4.7.1 | Zdroje financí | 53 |
| 4.7.2 | Pořizovací náklady | 53 |
| 4.7.3 | Provozní náklady | 55 |
| 4.7.4 | Výdaje v prvních třech letech..... | 56 |
| 4.7.5 | Příjmy v prvních třech letech | 58 |
| 4.7.6 | Výkaz zisku a ztráty..... | 59 |
| 4.8 | Finanční zhodnocení projektu..... | 64 |
| 4.8.1 | Cash flow projektu..... | 64 |
| 4.8.2 | Doba návratnosti investice | 66 |
| 4.9 | Zhodnocení rizik | 67 |
| 4.9.1 | Identifikace rizik..... | 67 |
| 4.9.2 | Mapa rizik | 68 |
| 4.10 | Časový harmonogram realizace | 70 |
| 4.11 | Zhodnocení návrhů řešení | 73 |
| ZÁVĚR..... | | 74 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | | 76 |
| SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK..... | | 79 |

ÚVOD

Při zakládání firmy, musí každý začínající podnikatel zvážit několik důležitých faktorů, které se jeho podnikání dotýkají. Z tohoto hlediska je před vznikem firmy nejprve velice důležité zpracovat detailní plán jednotlivých činností, které by měly vést k úspěšnému provozu. Tento plán se nazývá podnikatelský záměr daného podnikání a jeho součástí je analýza současné situace na trhu, jeho budoucí prognóza, ale i nákladová a zisková stránka samotného podnikání. Podnikatelský plán, však neslouží pouze při vzniku podnikání, ale může být využit i při dalším rozvoji společnosti. Bude mít hodnotu jak pro samotného majitele, tak i pro externí osoby, které by měly zájem o investování do našeho podnikání.

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro obchod s dětským zbožím a bioprodukty, který bude otevřen v Pardubicích.

Teoretická část se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů, kterými jsou podnikání a jeho druhy, analýza prostředí a dále finanční analýza.

V analytické části dochází k zhodnocení externího a interního okolí společnosti pomocí využití SLEPT analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy.

Návrhová část se zabývá popisem nově vzniklé společnosti, finančním zhodnocením plánovaných nákladů, zisků a ekonomickým posouzením schopnosti podnik otevřít a úspěšně vést na současném trhu.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLŮ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navržení podnikatelského záměru firmy, díky kterému by bylo možné úspěšně zahájit podnikatelskou činnost v oblasti péče o dítě. Toho bude docíleno pomocí dílčích analýz, jež vyvrcholí v komplexní posouzení stávajících možností trhu.

K úspěšnému splnění hlavního cíle se dospějeme pomocí rešerše odborné literatury, systematické analýzy interního a externího okolí, finančním zhodnocením plánovaných nákladů a zisků společnosti či zhodnocením rizik.

V teoretické části se budeme zabývat vysvětlením základních pojmů, které budeme používat v dalším úseku práce.

Analytická část práce bude zaměřena na souhrnné zhodnocení interního a externího okolí firmy. Pomocí SLEPT analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy budeme schopni systematicky posoudit stávající trh a jeho možnosti.

V návrhové části bude nejprve představeno plánované podnikání a jeho úskalí. Díky marketingovému plánu bude identifikován produkt a optimální cenová, distribuční a propagační strategie. Dále se práce věnuje finančnímu zhodnocení podnikatelského záměru, prognózou návratnosti vynaložené investice a zhodnocením rizik, jež podnikatel podstupuje.

V závěru práce dochází k reálnému posouzení možnosti uspět na stávajícím konkurenčním trhu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Základní pojmy

V této kapitole se diplomová práce zabývá vysvětlením základních pojmů, které nás budou provázet všemi částmi podnikatelského záměru.

2.1.1 Podnikání a podnikatel

Podnikáním rozumíme samostatné, soustavné, dlouhodobé výdělečné činnosti, které podnikatel vykonává na vlastní zodpovědnost, přičemž usiluje o zhodnocení investovaného kapitálu, maximalizaci zisku, maximalizaci tržní hodnoty podniku a uspokojení všech zájmových skupin. Podnikání je založeno na hledání a využívání podnikatelských příležitostí, které vyplňují mezery na trhu. Součástí podnikání jsou podnikatelská rozhodnutí o přerozdělování disponibilních zdrojů a zavádění nových technologií. Nevyhnutelnou součástí je přijetí míry rizika spojeného s možným ekonomickým neúspěchem. Pomocí uspokojování cizích potřeb uspokojujeme potřeby vlastní (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

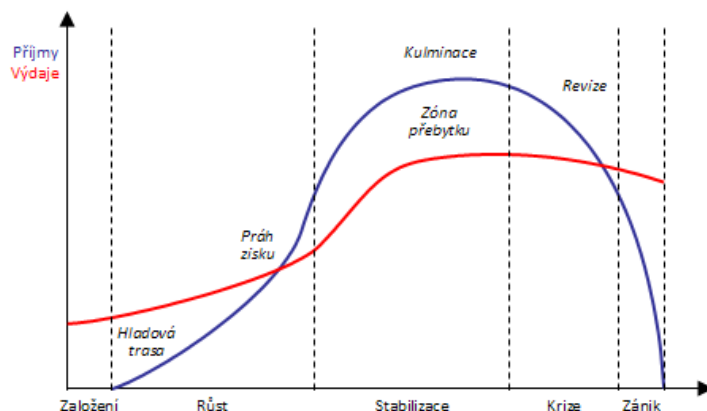
„Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba, která získala živnostenské oprávnění podle živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Průkazem živnostenského oprávnění je živnostenský list nebo koncesní listina. Za živnost se podle živnostenského zákona považuje jakákoliv podnikatelská činnost, pokud není zákonem zakázána nebo není ze živnostenského zákona vyloučena“ (Synek a kol., 2002, s. 9).

Úspěšnost podnikatele závisí na jeho kvalifikaci, informovanosti, odbornosti a na systematickém úsilí, které při své práci vynakládá. Úspěch podnikání je ovlivněn vhodným výběrem podnikatelského záměru (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

2.1.2 Životní cyklus podniku

Stejně jako lidský život i podnik za dobu své životnosti prochází několika různými fázemi vývoje. Životní cyklus podniku je tvořen pěti základními fázemi: založením, růstem, stabilizací, krizí a zánikem.

Na následujícím obrázku můžeme vidět jednotlivé fáze životnosti podniku, jenž budou více popsány v následujících odstavcích. Těž si můžeme prohlédnout vývoj příjmů a výdajů v čase.



Graf 1: Životní cyklus podniku
(Zdroj: ManagementMania.com, 2016)

Založení podniku představuje proces řízený podnikatelem, při kterém vytvoří základní předpoklady pro plnění funkce podniku. Nejprve je vypracován podnikatelský plán se zakladatelským rozpočtem, který je následován získáním potřebného kapitálu. Fáze končí v okamžik zahájení činnosti podniku.

Růst podniku se vyznačuje rozšiřováním objemu prodeje či rostoucími tržbami. V této fázi podnik usiluje o trvalou existenci pomocí kvalitních služeb pro zákazníky a inovativními přístupy. Růst podniku může být financován interními prostředky, ale i z externích zdrojů (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

Snaha o **stabilizaci** vzniká v období, kdy podnik dosáhl optimální velikosti s ohledy na dané příležitosti trhu. V této fázi se většinou rovnají investice odpisům dlouhodobého majetku. V tomto období je důležité dbát na zdraví podniku, které posuzujeme z hlediska schopnosti podniku udržet vlastní existenci a z hlediska produkce efektů pro vlastníky. Nutnou podmínkou je též udržení dlouhodobé likvidity, čehož lze dosáhnout správným poměrem dluhů podniku ku trvalému vlastnímu kapitálu.

Při **krizi podniku** dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonů a tržní hodnoty. V této fázi je životnost podniku ohrožena a je potřeba, aby si tuto situaci vedení co nejdříve uvědomilo a začalo ji řešit.

Pokud podnik krizi neustojí, dochází většinou k zrušení podniku či jeho konkurzu. **Zánik podniku** následuje po jeho zrušení a je uskutečněn v den výmazu z veřejného rejstříku (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

2.2 Právní formy podnikání

Podnikání je v každém státě upraveno zákony dané země. V České republice jsou tyto zákony ukotveny v Listině základních práv a svobod, které stanovují právo každého občana podnikat a provozovat hospodářskou činnost. Konkrétní legislativní úprava podnikání je obsažena v Obchodním zákoníku, v Živnostenském zákoně či v dalších zákonech.

Obchodní zákoník vytyčuje následující právní formy podnikání:

- **Podnikání fyzických osob** – je podnikání osob pod jejich vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Fyzické osoby jsou zapsány do obchodního rejstříku na vlastní žádost, či povinně, podle podmínek stanovených v Obchodním zákoně.
- **Podnikání právnických osob** – při tomto druhu podnikání musí být subjekty zapsány v obchodním rejstříku. Obchodní zákoník rozlišuje tři typy právnické osoby:
 - **Osobní společnosti** – podnikatel se většinou podílí na řízení společnosti a zpravidla ručí za společnost celým svým majetkem. Osobní společnosti se dělí na veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost.
 - **Kapitálové společnosti** – zakladatelé mají povinnost pouze splatit vklad, ručení za závazky je buď omezené, či žádné. Kapitálové společnosti se dělí na společnost s ručením omezeným a na akciovou společnost.
 - **Družstva** – méně častá forma podnikání. Družstvo je společenství, které je založeno za účelem zajišťování hospodářských a sociálních potřeb svých členů (Veber, Srpová, 2012).

Dále se zaměříme na konkrétní členění těchto právních forem podnikání a jejich základní vlastnosti.

2.2.1 Fyzická osoba podnikající samostatně na základě živnostenského nebo jiného oprávnění (OSVČ)

Tuto formu podnikání většinou volí začínající podnikatelé, řemeslníci a lidé, kteří svoji činnost nechtějí mít jako hlavní zdroj příjmů. Zahájení činnosti je vesměs velmi jednoduché. Osoba může požádat o živnostenský list, pokud splňuje základní podmínky, mezi které patří: dosahovat alespoň 18 let, musí být způsobilá k právním úkonům či splňuje bezúhonnost a musí být odborně způsobilá živnost vykonávat.

Dle živnostenského zákona jsou živnosti rozděleny na:

- **Živnosti ohlašovací** – pokud jednotlivec splní stanovené podmínky, pak živnost může být provozována na základě ohlášení. Tyto živnosti se dále dělí na:
 - **Živnosti řemeslné** – odbornou způsobilost jednotlivce získá vyučením v požadovaném oboru a následnou praxí. Jedná se například o zámečnictví, hodinářství, truhlářství a jiné.
 - **Živnosti vázané** – odborná způsobilost je pro každou profesi stanovena samostatně. Patří sem například výroba, revize plynových zařízení a jiné.
 - **Živnosti volné** – zde odborná způsobilost není stanovena.
- **Živnosti koncesované** – osoby mohou vykonávat pouze pokud získají tzv. koncesi (povolení), která bývá udělována živnostenským úřadem. Její udělení vyžaduje, aby osoba měla požadované vzdělání a speciální kurzy. Tímto typem živností jsou výroba a oprava zbraní, výroba střeliva, pohřební služba, či taxi služba (Synek a kol., 2002).

Výhody mohou občané vnímat v minimu formálně právních povinností. Při založení se platí nízké právní výlohy, činnost lze kromě výjimek zahájit hned po ohlášení a není vyžadován počáteční kapitál.

Mezi **nevýhody** se řadí například vysoké riziko z neomezeného ručení, možné finanční problémy v rodinném rozpočtu, nutnost zastávat podnikatelskou i administrativní činnost a s tím vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti. Velkou nevýhodou mohou být též omezené možnosti bankovních úvěrů (Veber, Srpová, 2012).

2.2.2 Sdružení fyzických osob bez právní subjektivity

Na toto podnikání je zapotřebí sepsání smlouvy o sdružení fyzických osob. Je to forma, při které nevzniká samostatný právní subjekt. Členové jednají vlastním jménem, či jako zmocněnci ostatních účastníků.

Výhodami jsou jednoduchost vzniku – smlouva se nezapisuje do obchodního rejstříku. Zpravidla mají členové rovnoprávné postavení, které mohou využít k synergickému efektu skupiny.

Problematické vlastnické vztahy u vkladů a společně nabytého majetku mohou být **nevýhodami**, které povedou k neshodám. Toto podnikání musí být založeno na velké důvěře (Veber, Srpová, 2012).

2.2.3 Veřejná obchodní společnost

Jedná se o osobní společnost, ve které nejméně dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Jako společník může figurovat, jak právnická, tak fyzická osoba. Fyzická osoba pak musí splňovat podmínky provozování živnosti. Statutární orgán tvoří všichni společníci a zároveň si dělí zisk rovným dílem.

K **výhodám** patří možnost dobrého přístupu k cizímu kapitálu a solidní image společnosti, též není nutný počáteční kapitál.

Neomezené ručení může být bráno jako velká **nevýhoda**. Společnost také nelze založit samostatně – musí být minimálně dvě osoby (Veber, Srpová, 2012).

2.2.4 Komanditní společnost

Komanditní společnost je právnickou osobou, která sdružuje více osob. Jeden či více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu – těmto lidem se říká komanditisté a jeden či více společníků ručí celým svým majetkem – tito lidé se nazývají komplementáři. Se zavedením společnosti s ručením omezeným dochází k úpadku této formy podnikání (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Výhody – není potřeba vložit velký počáteční kapitál – komanditista musí vložit nejméně 5 000 Kč. Zisk se dělí podle společenské smlouvy. Zisk komanditistů je zdaněn

daní z příjmů fyzických osob, komplementáři zaplatí daň z příjmů fyzických osob a odvedou sociální pojištění.

Nevýhody – vznik společnosti je více administrativně náročný, komplementáři ručí celým svým majetkem, možné rozpory mezi zájmy komanditistů a komplementářů (Veber, Srpová, 2012).

2.2.5 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným se řadí mezi kapitálové společnosti, jejímž zakladatelem mohou být právnické i fyzické osoby. Tento typ podnikání nevyžaduje spolupráci více osob, společnost může být zakládána jednotlivcem. Společnost odpovídá za své jednání celým svým majetkem, jednotlivý společníci pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Nejvyšší orgán společnosti je valná hromada, dále se zde nachází statutární orgán, jejichž členové jsou tvořeni jednatelem. Založení této formy podnikání je vcelku snadné, a proto je tento typ velmi využíván.

Velkou **výhodou** pro majitele společnosti s ručením omezeným je omezené ručení. Do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad.

Nevýhody – nutnost počátečního kapitálu, či vyšší administrativní náročnost (Synek a kol, 2002).

2.2.6 Akciová společnost

Akciová společnost je považována za jednu z nejstarších kapitálových právních forem. Je však velice administrativně a kapitálově náročná, a proto se pro malé a střední podniky velmi nehodí. Základní kapitál společnosti je rozdělen do určitého počtu akcií o stanovené jmenovité hodnotě. Základní kapitál společnosti založené bez veřejné nabídky je 2 miliony korun s veřejnou nabídkou je to 20 mil. Kč. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, statutárním orgánem je představenstvo, jež je voleno valnou hromadou.

Výhody – akcionáři neručí za závazky společnosti, společnost má dobrý přístup ke kapitálu.

Nevýhody – k založení společnosti musí složit vysoký základní kapitál. Akciová společnost je administrativně náročná a nelze založit jednou fyzickou osobou, akciové

společnosti mají povinnost sestavovat výroční zprávu a ukládat ji do obchodního rejstříku (Veber, Srpová, 2012).

2.2.7 Družstvo

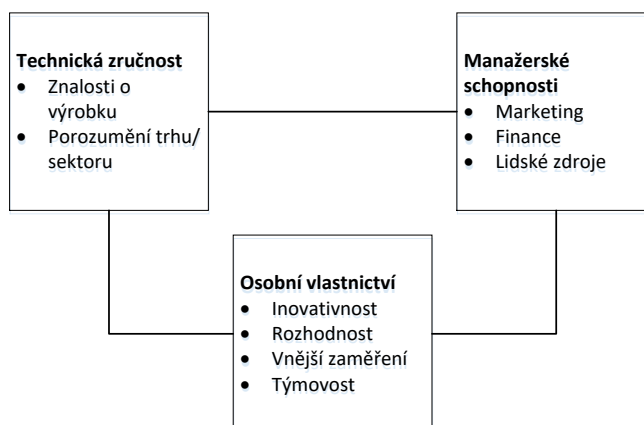
Družstva jsou právnické osoby, připomínající obchodní společnosti. Obchodní společnosti jsou především vytvářeny za účelem maximalizace zisku, naopak hlavním účelem zakládání družstva je svépomoc a vzájemná podpora členů. Družstvo odpovídá za své závazky celým svým majetkem. K hlavním orgánům družstva patří členská schůze, představenstvo a kontrolní komise.

Výhody – členové neručí svým majetkem a základní kapitál je vcelku nízký.

Nevýhody – zákaz konkurence pro členy představenstva a kontrolní komise (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

2.3 Základy úspěšného podnikání

K úspěšnému podnikání vedou základní stavební kameny. Tyto základy by měl splňovat každý majitel společnosti bez ohledu na typ podnikání. Základní kameny jsou znázorněny na následujícím obrázku a zahrnují technickou zručnost, manažerské schopnosti a osobní vlastnosti.



Obrázek 1: Základy úspěšného podnikání
(Zdroj: vlastní zpracování dle Koráb, Mihalisko, 2005)

Technická zručnost obsahuje znalosti o výrobku a výrobním postupu či znalost sektoru na kterém jako podnikatel operujeme. Manažerské znalosti vyjadřují znalosti

a dovednosti potřebné k prodávání výrobku, jako je marketing, finance a lidské zdroje. Posledním kamenem jsou osobní vlastnosti, které pojímají vlastnosti člověka – jeho charakter, týmovost, kreativitu či schopnosti reagovat na změny potřeb u zákazníků (Koráb, Mihalisko, 2005).

Budování silné podnikové kultury též ovlivňuje manažerská etika a její působení v rámci okolí, stabilita organizační struktury, integrovaný management a dodržování etických kodexů (Seknička, Putnová, 2016).

2.4 Elektronická evidence tržeb

Elektronická evidence tržeb dále jen EET je nové legislativní opatření upravující podmínky podnikání v České Republice.

2.4.1 Legislativa

Vládní návrh zákona o evidenci tržeb byl projednán a schválen Parlamentem a podepsán prezidentem České republiky.

„Evidenci tržeb upravuje zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, který nabyl platnosti vyhlášením ve Sbírce zákonů dne 13. dubna 2016. Současně se zákonem o evidenci tržeb nabyt platnosti vyhlášením ve Sbírce doprovodný zákon č. 113/2016 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o evidenci tržeb. Dne 16. srpna 2016 nabyla platnosti vyhlášením ve Sbírce zákonů vyhláška č. 269/2016 Sb., o způsobu tvorby podpisového kódu poplatníka a bezpečnostního kódu poplatníka“ (Finanční správa, 2016a).

2.4.2 Důvody zavedení EET

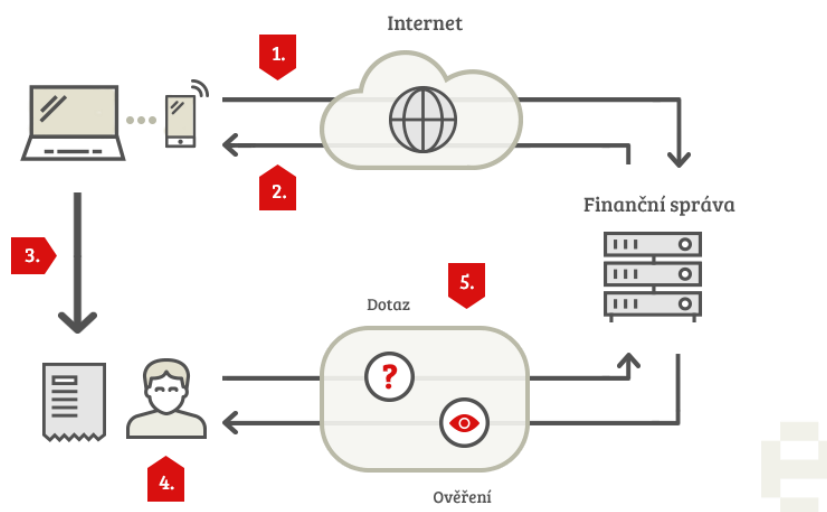
Český statistický úřad uvádí, že nevykázané příjmy v České republice se každoročně vyšplhají až na cca 170 mld. Kč, což je více než dvojnásobek schodku státního rozpočtu. Finanční správa však nemá potřebné informace a zastoupení, aby mohla účinně provádět daňové kontroly a zamezit únikům. Proto bylo potřebné přijít s novým nástrojem, který zabráni daňovým únikům.

Hlavní klady zavedení EET:

- **Lepší prostředí podnikatelů** bude dáno odstraněním nerovných podmínek či snížením daňového zatížení. Díky EET vznikne cílená kontrola, která povede k nezatěžování poctivých podnikatelů daňovými kontrolami či k omezení administrativy.
- **Férovější podmínky pro zaměstnance** pracující na „černo“, kteří neměli nárok na férový základ pro výpočet důchodů. Těž získají nárok na odstupné a výpovědní dobu.
- **Lepší fungování státu** bude tkvět v účinnější finanční správě a v efektivním zacílení daňových kontrol. Spravedlivý výběr daní pomůže při investování do společnosti, zdravotnictví, školství a při snížení deficitu státního rozpočtu (Finanční správa, 2016b).

2.4.3 Fungování EET

Online evidence tržeb funguje v následujících pěti krocích. Prvně podnikatel posílá datovou zprávu o transakci Finanční správě, která následně nazpět odešle potvrzení o přijetí s unikátním kódem. Podnikatel poté vystaví účtenku se zaslaným kódem, kterou předá zákazníkovi. Danou tržbu lze ověřit pomocí webové aplikace Finanční správy. Pro lepší pochopení, je postup vykreslen též na následujícím obrázku (Finanční správa, 2016c).



Obrázek 2: Průběh EET
(Zdroj: Finanční správa, 2016c)

K EET je potřeba vlastnit zařízení, se kterým lze elektronicky komunikovat přes internet a připojení na internet v okamžiku přijetí platby.

2.4.4 Subjekty povinné zavést EET

Povinnost zavést EET mají subjekty, které platí nebo mají platit daně z příjmů v České republice a zároveň podnikají jako fyzické osoby, či jako právnické osoby s podnikatelskou činností. K evidenci tržeb musí docházet u tržeb, které vznikají podnikatelskou činností a zároveň byly uhrazeny v hotovosti, platební kartou, šekem či obdobnými způsoby. Převody z účtu na účet nepodléhají EET.

2.4.5 Zavedení EET

Podnikatelé mají zákonnou povinnost zapojit se do EET. Podle druhu podnikání se však rozřazují do jednotlivých fází zavádění.

Čtyři fáze zapojení subjektů do EET:

- Do 1. fáze spadají ubytovací a stravovací služby, které mají povinnost zavést EET od 1. prosince 2016.
- 2. fáze je pro maloobchod a služby, které mají povinnost spustit EET od 1. března 2017.
- Ve 3. fázi se nacházejí ostatní činnosti například svobodná povolání a doprava. Nepatří sem výjimky ze 4. fáze. EET musí být zahájena k 1. březnu 2018.
- Poslední 4. skupina obsahuje vybraná řemesla a výrobní činnosti. Zde EET musí být zavedeno od 1. června 2018 (Finanční správa, 2016d).

2.5 Podnikatelský plán

Před zahájením podnikání je důležité projít si rozhodovacím procesem o založení podniku. Každý začínající podnikatel by měl relevantně zhodnotit, zda má schopnosti a finance k založení a úspěšnému vedení podniku. Dále by měl identifikovat příležitosti, které trh nabízí či zjistit možnosti potřebných zdrojů. Výsledky těchto činností se zapisují do podnikatelského plánu, který v kompletní podobě bude sloužit jako podpora v rozhodování, zda má skutečně podnik šanci na úspěch, či zda by neměl být realizován.

Způsob a rozsah podnikatelské koncepce závisí na velikosti potřebného kapitálu a cílech autora. Každý plán by měl obsahovat popis podniku, analýzu odvětví, výrobní plán, marketingový plán, hodnocení rizik, finanční plán a celkové zhodnocení.

Podnikatelský záměr může sloužit jak pro interní, tak i externí složky. Externí příjemci však budou mít jiné požadavky na informace než interní, a proto by na začátku mělo být definováno pro koho je plán určen (Struck, 1992).

2.5.1 Struktura podnikatelského plánu

Následující text se zabývá strukturou a členěním podnikatelského plánu. Jednotlivé kroky plánu jsou rozepsány do dílčích částí.

Titulní strana – uvádí základní koncepci, kterou podnikatel bude dále rozvíjet. Najdeme zde název a sídlo společnosti, jména podnikatelů, popis společnosti, povahu podnikání a způsoby financování.

Popis podniku – zahrnuje podrobný popis podniku, jeho velikost a záběr. Mezi klíčové prvky při popisování podniku se řadí praxe podnikatele, popis výrobků nebo služeb, umístění a lokalita podniku či plánovaný počet zaměstnanců.

Analýza odvětví – se řadí ke klíčovým částem podnikatelského plánu a je zde potřeba zohlednit celou řadu kritérií. Patří sem analýza všech konkurentů, jejich silných a slabých stránek a způsoby, jak by mohli negativně ovlivňovat naše podnikání. Dále je zde zahrnuta analýza zákazníků - zda je trh dostatečně velký a není přesycený. Musíme dobře znát cílové segmenty, a proto potřebujeme vědět o potřebách a budoucích požadavcích zákazníků (Koráb, Mihalisko, 2005).

Výrobní plán a provozní činnost – v této části se budeme zabývat popisem výrobních a provozních segmentů. Jak velká bude podrobnost popisovaných částí záleží na významu těchto činností pro firmu. Snažíme se zdůraznit konkurenční výhody firmy, například levnější výrobní postupy při srovnatelné kvalitě či schopnost vyrábět komponenty, které na trhu chybí. Dále se zabýváme vztahy s dodavateli a jejich důvěryhodností a spolehlivostí.

Marketingový plán a prodej – k úspěšnému podniku je důležité mít vypracovanou dobrou marketingovou strategii. Nejedná se však pouze o reklamu,

ale o ucelenou politiku prodeje výrobku či služby. Na trhu se nachází velké množství konkurentů s nabídkou obdobných produktů, kteří válčí o přízeň menšího množství zákazníků. S touto situací se musí vyrovnat každý, kdo nepřichází s inovativní novinkou. Pokud firma nemá jasné stanovené marketingové cíle, nemůže být na trhu úspěšná, proto bychom si dle Srpová, Řehoř a kol. (2010) měli předem odpovědět na následující otázky:

- Jaké plánujeme postavení na trhu, chceme mít vedoucí postavení v malém tržním segmentu, či na národním trhu?
- Jakých podílů na trhu chceme dosáhnout?
- Které cíle jsou pro nás nejvíce důležité?

Abychom byli úspěšní musíme správně stanovit **cenovou politiku**, což obsahuje všechny aktivity, které se pojí s rozhodnutím, co bude firma inkasovat za svůj výrobek. Cenu může podnik stanovit na základě využití kalkulace nákladů a přírážek zisku, pomocí cen konkurence, cenové diferenciaci, či můžeme zahrnout politiku slev a obchodních rabatů.

Dále se budeme zabývat prodejem, plánováním obratu, distribucí produktu a samotnou reklamou. Musíme si zodpovědět otázky jako:

- Jaké kroky budeme potřebovat od představení produktu zákazníkovi po konečný prodej?
- Kdo uvažuje o koupi produktu?
- Jak dlouho trvá rozhodovací proces o koupi?
- Jaký máme plán na podporu prodeje a na kolik vyjde?
- Kolik pracovníků bude potřeba vyčlenit na prodej a odbyt?

Aby mělo zavedení a distribuce našich výrobků hladký průběh musíme všechny kroky naplánovat v časové a obsahové souhře. Pokud se podnikatel necítí na návrh správných prodejních opatření může požádat o pomoc externího poradce, ten si však účtuje tučný honorář, a proto podnikatel musí dobře zvážit, zda se mu tento krok vyplatí. Firmy se nemusí bát, že by externí investoři toto rozhodnutí negativně hodnotili, naopak to značí o schopnosti spolupráce s jinými subjekty. Další možností, jak lépe propagovat náš produkt, je poskytnout vzorky skupině zákazníků, která je po vyzkoušení ohodnotí, či získat osvědčení zkušebních institucí (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Finanční plánování – je z ekonomického hlediska nejdůležitějším procesem před zahájením činnosti podniku. Je to plán, který přetváří předchozí části plánování do konkrétní finanční podoby. Při sestavování plánu musíme odhalit objemy investic, které budou potřeba vložit do podniku, musíme odhadnout příjmy a výdaje alespoň na tři roky. Dále je potřeba sestavit bilanci a finanční situaci podniku. Finanční plán je nejdůležitější podklad pro investory, protože vypovídá o efektivnosti plánované investice. Doložení příznivého vývoje podniku provedeme pomocí analýzy finančních ukazatelů, mezi něž patří například ukazatele rentability, likvidy, aktivity a zadluženosti. Dále by firma měla vypracovat bod zvratu, který odhalí, jaké množství produktů firma musí prodat, aby nebyla ve ztrátě (Koráb, Mihalisko, 2005).

Hlavní rizika – při každém podnikání hrozí množství rizik, která by mohla narušit úspěšný byznys. Pro správný chod podniku, bychom si měli položit několik otázek:

- Co když budou prodeje menší, než jsme předpokládali?
- Co když mi nebudou odběratelé splácet v čas?
- Co když hlavní odběratelé začnou odebírat zboží od konkurenta?

Pokud dokážeme určit, jak se tyto skutečnosti odrazí na našich plánech, budeme mít lepší pozici pro manévrování v případě, že komplikace nastanou. Finanční plán by měl tedy zahrnovat přehled možností, jak budeme možná rizika sledovat, odhalovat a jak ne ně včas reagovat, abychom snížili možný negativní dopad na společnost (Rhodes, 1992).

Exekutivní souhrn – slouží k podpoře při rozhodování, zda do podnikání jít a k ukázání schopnosti podniku přežít a uspět ve vysoce konkurenčním prostředí. Jeho cílem též může být podnícení zájmu investorů o podnik. Investoři se na základě souhrnu rozhodnout, zda podnikatelský záměr stojí za jejich čas a budou pokračovat ve čtení. Proto je potřebné této kapitole věnovat mimořádné úsilí. Exekutivní souhrn vlastně slouží jako shrnutí podnikatelského plánu, a tedy musí obsahovat hlavní myšlenky, silné stránky a budoucí prognózy ve výhledu na několik let (Longenecker, Moore, 1991).

Na úplném konci se nachází **podpůrná dokumentace**, kam můžeme zařadit detailně rozepsanou korespondenci se zákazníky a dodavateli, či vytvořený podnikatelský průzkum, který byl rozdán mezi potenciální zákazníky (Koráb, Mihalisko, 2005).

2.6 Zakladatelský rozpočet

Zpracování zakladatelského rozpočtu je nedílnou součástí při zakládání podniku. Hlavním cílem podnikatelského rozpočtu je specifikace finančních zdrojů, které budou sloužit k zaplacení nákladů na založení společnosti a k vytvoření počátečních činností spojených s výrobou nebo poskytovanými službami. Podnikatel si též musí zkalkulovat počáteční fázi „hladu“, kdy společnost již funguje, ale neprodukuje dostatečný kapitál na splácení faktur. Aby podnik měl co největší šanci na úspěch je nutné sestavit plánovaný zakladatelský rozpočet, kde dojde k posouzení následujících faktorů:

- Předpokládané výše výnosů, nákladů a zisku.
- Potřebné velikosti dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, jakož i jednotlivých částí aktiv.
- Propočet očekávaní výnosnosti podniku jako celku, ale i výnosnosti vlastního kapitálu (Synek a kol., 2003).

Výnosy budou propočteny na základě předpokládaného objemu prodeje a předpokládané úrovně cen. Náklady budou propočteny analogicky na základě všech očekávaných nákladů. Tyto propočty by měly být vytvářeny ve variantách pesimistická, optimistická a realistická. Do výchozích úvah bychom měli zahrnout i sestavení očekávaného toku peněžní hotovosti (cash flow).

V dalším kroku by se měl podnikatel zaměřit na správnou strukturu potřebného majetku a na jeho jednotlivé členění a případně odepisování. Nedílnou součástí majetku jsou i oběžná aktiva, především zásoby. Důležité je najít správný poměr tak aby nedocházelo k jejich nedostatku, či přebytku.

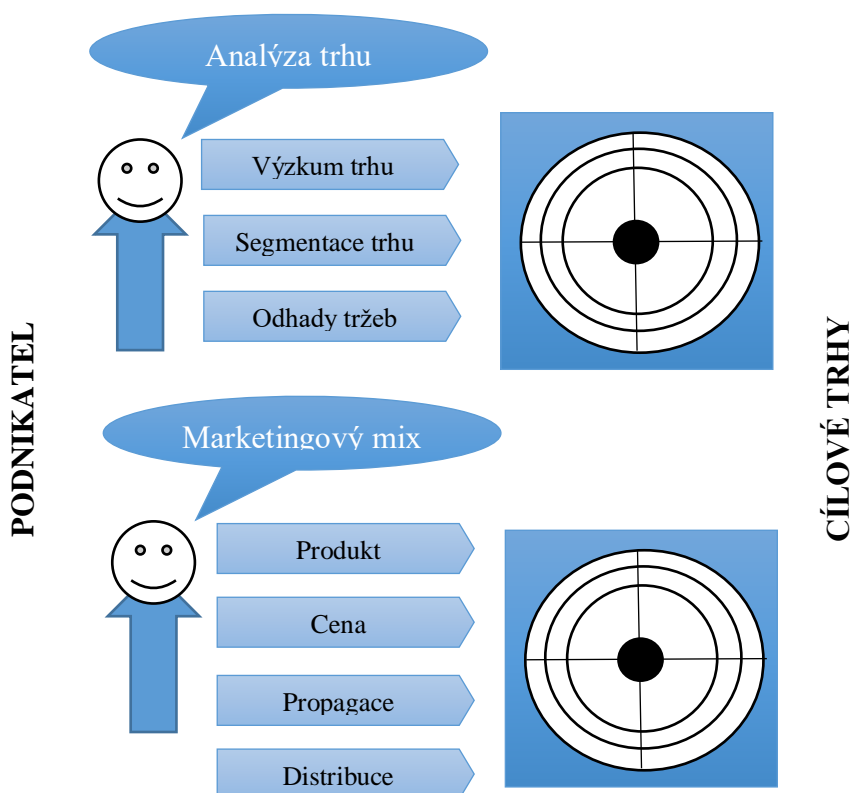
Důležitým podnikatelským rozhodnutím je, z jakých zdrojů bude činnost financována. Mohou být využity vlastní, či cizí zdroje, zdroje krátkodobé, či dlouhodobé.

Po sestavení výše uvedených rozpočtů, by měl podnikatel přistoupit k propočtům základních charakteristik rentability například ROE, ROA, ROI. Mělo by platit,

že podnikatelský záměr by měl přinést minimálně takovou výnosnost vlastního kapitálu, kterou by nám mohla přinést jiná investice se stejným rizikem. Pro konečné posouzení podniku též můžeme využít hodnocení efektivnosti investic prostřednictvím metody čisté současné hodnoty, či vnitřního výnosového procenta (Synek a kol., 2003).

2.7 Marketingový plán

Marketingový plán patří ke strategickému plánu podniku, jenž se uplatňuje pro definování způsobu prosazení podniku na trhu. Plán může vzít v úvahu rozdíl mezi marketingovou politikou pro období vstupu podniku na trh a pro úspěšně zavedený podnik. Ke splnění obou úloh může využít odlišné marketingové nástroje, které jsou definované v rámci marketingového mixu 4P. Typickým příkladem je cena, kde se budou lišit zaváděcí ceny od pozdějších standartních (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).



Obrázek 3: Marketingové aktivity podnikatele
(Zdroj: vlastní zpracování dle Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Základní složky marketingového mixu tvoří **výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce**. Tyto složky jsou na sebe navzájem závislé, přičemž ke stanovení jejich

optimální kombinace musíme vycházet z charakteristik trhu a zvolené podnikové strategie (Fotr, 1995).

Cena – při určování správné cenové politiky nejprve musíme pochopit vztahy mezi cenou produktu a velikostí nákladů vynaložených na produkt. Poté musíme analyzovat cenou politiku konkurentů, cenovou elasticitu či slevy poskytované maloobchodu a velkoobchodu.

Produkt – podnikatelský záměr bude úspěšný, pouze pokud jeho produkty či služby najdou uplatnění na trhu a budou uspokojovat přání zákazníků. Je potřeba si stanovit základní charakteristiky produktu a výrobkovou politiku.

Podpora prodeje – je důležitá jednak při vstupu nového výrobku na trh, ale též při udržování tržní pozice a dosahování dlouhodobých cílů podniku. Hlavním cílem je oslovení zákazníků, u nichž chceme získat a následně udržet zájem o náš produkt či službu. Toho můžeme dosáhnout pomocí dobře cílené reklamy, osobního prodeje či pomocí podpory prodeje formou krátkodobých slev (Block, 2005).

Distribuce – mezi hlavní distribuční kanály se řadí velkoobchody, maloobchody a přímá distribuce zákaznickovy. Nejmladším distribučním kanálem se stal internetový obchod. S volbou vhodné kombinace distribučních kanálů bychom též měli věnovat pozornost logistickým aspektům do kterých řadíme otázky dodacích podmínek, způsobu přepravy a balení (Fotr, 1995).

2.8 Analýza prostředí

K analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku můžeme využít hned několik významných nástrojů. Každá analýza používá odlišné faktory, ze kterých vyvozuje určité závěry. Pokud podnik požaduje analýzu vnějšího prostředí, je doporučováno využít SLEPT analýzu či Porterův model pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí se nejčastěji provádí pomocí finančních analýz založených na zkoumání rozvahy a výkazu zisku a ztráty za období. Na závěr by mělo docházet k SWOT analýze, která vychází z předchozích analýz a zkoumá vnitřní a vnější prostředí jako celek.

2.8.1 SLEPT analýza

Analýza SLEPT se zaměřuje na zkoumání budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy, možných vývojových trendů, které pro podnik mohou znamenat příležitosti případně hrozby. Výraz SLEPT je poskládán z počátečních písmen anglických slov, které označují pět nejdůležitějších oblastí okolí firmy, které analýza sleduje.

Jsou to:

S (Social) – společenské faktory

L (Legal) – právní faktory

E (Economic) – ekonomické faktory

P (Political) – politické faktory

T (Technological) – technologické faktory

Tuto analýzu můžeme zaměňovat za analýzu PEST, která se zabývá pouze politickými, ekonomickými, společenskými a technologickými faktory. Bez právního prostředí však firma nemůže fungovat, a proto je při zakládání podniku vhodnější analýza SLEPT (Červený a kol., 2014).

Společenské faktory – vycházejí z životního stylu a cyklu. Při hodnocení obchodní strategie bychom měli brát v úvahu především demografické faktory a strukturu obyvatelstva, zaměstnanost, hodnotové stupnice lidí a jejich preference. Dále například vývoj životního prostředí a infrastrukturu, pokud je to z hlediska obchodního plánu relevantní.

Právní faktory – podniky jsou do velké míry svazovány a limitovány zákony a předpisy. Vždy je velice důležité věnovat se analýze právních norem a následně vyžadovat striktní dodržování. I neúmyslné nedodržení zákona může mít za následek fatální následky. Před SLEPT analýzou bychom však měli znát již všechny omezení a analýzu využívat spíše pro předvídání budoucích norem a omezení a jejich možných pozitivních a negativních dopadů. V této oblasti je vhodné posoudit naši schopnost se zabývat legislativními normami, či možnost vyhledat právní pomoc (Červený a kol., 2014).

Ekonomické faktory – významně ovlivňují život podniku. Současný i budoucí vývoj ekonomiky je velmi důležitý a tvoří markantní podíl na schopnosti podniku přežít. Nejdůležitějšími faktory jsou:

- Stádium hospodářského cyklu naší i světové ekonomiky a její budoucí trend (zda se ekonomika nachází ve stádiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury a její nejbližší směřování).
- Politická situace a její vliv na ekonomiku (jaká strana se nachází u vlády, či jak dlouho bude ještě vládnout, je možnost nástupu opoziční strany).
- Hospodářská politika státu (je možnost zavedení snížení daní, či podpory podniků).
- Monetární politika státu (jaké jsou úrokové sazby a vývoj kurzů).
- Fiskální politika (jak stát zatěžuje obyvatelstvo daněmi).
- Míra inflace či deflace.

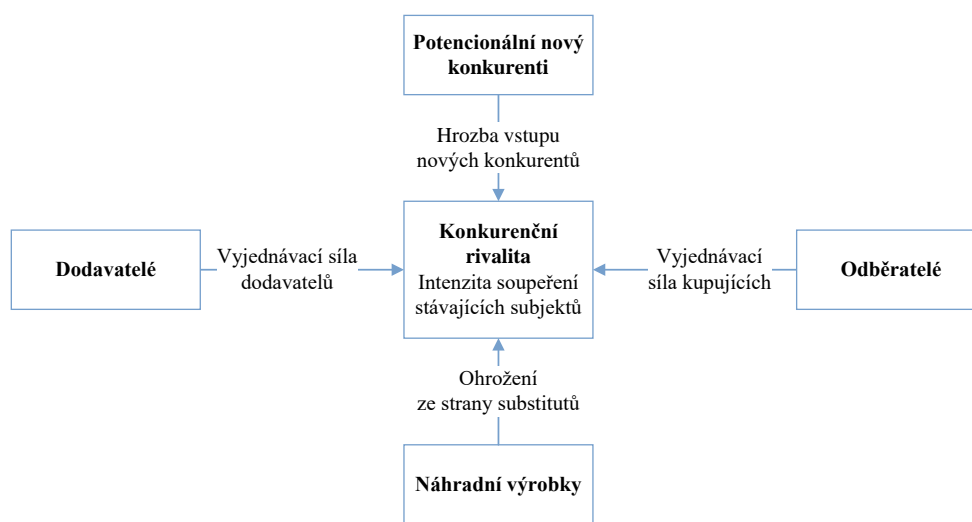
Každý z bodů sepsaných výše může usnadňovat ale i komplikovat dosahování cílů podniku. Při analýze je důležité se zabývat, jak tyto faktory působí na společnost (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Politické faktory – před začátkem podnikání je důležité zmapovat politické prostředí země, protože politická rozhodnutí významně ovlivňují ekonomickou situaci a podmínky podnikání. V této části bychom se měli především zaměřit na současnou vládu a její volební programy, na rizika války či embarga, ale i na podmínky zaměstnávání, vzdělávání či lhůty na odchody do důchodu.

Technologické faktory – ve výčtu faktorů, které ovlivňují podniky se řadí na poslední místo, neznamená to však, že nejsou důležité. U některých podniků, je to snad naopak. Technologické faktory mohou pro firmy znamenat důležité příležitosti a hrozby. Řadíme sem například nové technologie, které firma může využít při výrobě svého zboží, může šetřit suroviny, energie či eliminovat nekvalifikovanou a nebezpečnou práci. Pomocí technologických novinek může docházet také ke snižování počtu vadných kusů a tím k šetření nákladů. Práce též může být více ekologická a šetrná pro životní prostředí (Červený a kol., 2014).

2.8.2 Porterova analýza

Úspěšný rozvoj podniku závisí z velké míry na postavení podniku v podnikatelském prostředí. Je tedy důležité sestavit prostředky chránící proti nepříznivým vlivům. Porter zastával názor, že postavení v odvětví je dáno pěti základními faktory, a to vyjednávací silou dodavatelů, vyjednávací silou odběratelů, možným ohrožením ze strany konkurentů, možnostmi substitutů a stupněm rivality mezi podniky. Uspořádání můžeme vidět na následujícím obrázku:



Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil
(Zdroj: vlastní zpracování dle Střelec, 2012)

Vyjednávací síla dodavatelů – dodavatelé patří k významnému článku podnikatelské organizace, protože uskutečňují dodávku vstupních faktorů, které jsou pro podnik důležité. Jejich vyjednávací síla je vyšší, pokud jsou jejich produkty pro firmu životně důležitý.

Vyjednávací síla zákazníků – odběratelé patří k zainteresovaným skupinám podniků, jejichž hlavním zájmem je získání dobrých obchodních podmínek. Jejich vyjednávací síla se stává vyšší, čím větší je možnost substitutů, či pokud existuje v okolí velké množství dalších dodavatelů (Mallya, 2007).

Hrozba vstupu konkurentů – nové firmy vstupující do odvětví s sebou přinášejí nové možnosti pro zákazníky a mohou ohrozit stávající tržní pozice současných firem. Míra hrozby je dána zdroji a schopnostmi nového konkurenta ale též diferenciací produktu.

Hrozba substitutů – substitutem se nazývá výrobek, který má stejné vlastnosti a dokáže uspokojit potřeby zákazníka. Největší hrozba pro podnik nastává, pokud se náhražka stane pro kupujícího přitažlivější například z hlediska ceny, kvality či uspokojení potřeb. Pak se zákazník nachází v pokušení odvrátit se od věrnosti k jedné značce a přejít ke konkurenci. Firmy by těmto stavům měly předcházet pomocí inovací vlastních produktů a vyvarováním se zvyšování cen.

Stupeň rivality mezi podniky – Konkurenční okolí podniku je dáno velikostí jednotlivých podílů podniků na daném trhu. Úroveň soutěživosti mezi podniky odráží úsilí, které podniky vynakládají na snahu urvat si co největší tržní pozici. Pro podnik je důležité zjistit, jak velká šance se mu v daném okolí vyskytuje, a proto sleduje kolik konkurentů na daném trhu působí či jaký je postoj zákazníků k daným firmám (Mallya, 2007).

2.8.3 SWOT analýza

Logickým krokem ke zkoumání potencionální schopnosti firmy uspět v budoucnosti se zdá být analyzování současné situace podniku. Sestavení přesného obrazu o potenciálu firmy vyžaduje důkladné zhodnocení interních a externích faktorů. Jedna z nejlepších metod, která se pro hodnocení využívá se nazývá SWOT analýza (Carlock, Ward, 2001).

SWOT analýza může sloužit jako samostatný analytický nástroj, ale též jako celkové shrnutí, do kterého budou využity všechny výše popsané analýzy. Podstatou SWOT analýzy je identifikace skutečností, které pro firmu indikují silné a slabé stránky, či příležitosti a hrozby vyplývající z interního a externího okolí.

Klíčové faktory jsou rozřazeny a hodnoceny ve čtyřech kvadrantech, které můžete vidět na následujícím obrázku.



Obrázek 5: Čtyři kvadranty SWOT analýzy
(Zdroj: Černý, 2016)

SWOT analýza neslouží pouze ke strategickému rozhodování, ale může být využita i při operativním rozhodování či může být zpracována pro jednotlivé zaměstnance. V rámci vnějších analýz, jako je SLEPT, či Porterova analýza, se většinou využívá pouze identifikace příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky vnějšího okolí firmy jsou dány odvětvím, které je firmou neovlivnitelné. Silné a slabé stránky naopak mapují interní prostředí, například stakeholdery a zaměstnance (Keřkovský, Vykypl, 2002).

Při zpracování SWOT analýzy by měly být dodrženy následující zásady:

- SWOT analýza by měla být relevantní. Analýzu zpracovanou na jeden typ řízení, bychom neměli aplikovat na jiný. Musíme vyhledat vhodné faktory, které řízení ovlivňují.
- SWOT analýza zaměřená na operativní řízení by měla využívat pouze „operativní“ fakta, protože příliš mnoho informací analýzu spíše komplikuje.
- Do SWOT analýzy by měly být použity pouze důvěryhodné a ověřené zdroje a fakta.
- SWOT analýza musí být zpracována objektivně. Nesmí vyjadřovat subjektivní názory zpracovatele. Proto by SWOT analýza měla být nezávisle vypracována více odborníky, kteří následně předloží svoji práci k prozkoumání ostatními a na závěr dojdou ke společnému posouzení všech relevantních faktů (Červený a kol., 2014).

2.9 Finanční analýza a hodnocení projektů

Firma by svá finanční rozhodnutí měla mít vždy podložena detailní finanční analýzou. Na jejímž základě by vedení rozhodovalo o financování oběžných aktiv a pořizování investic. Finanční analýza čerpá z interních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát) ale i z externích údajů například Statistické ročenky ČSÚ. Metod využívaných při finanční analýze je celá řada, management musí vybrat konkrétní metody a vhodné ukazatele podle vlastních potřeb. Vhodnost metod je identifikována podle účelnosti, nákladnosti a spolehlivosti (Synek a kol., 2002).

Při výběru a hodnocení podnikatelských projektů musí management učinit dvě důležitá rozhodnutí. První rozhodnutí je investiční a druhé je finanční.

Investiční rozhodnutí obsahuje věcnou náplň podnikatelského projektu a je charakterizováno výrobním programem, či velikostí výrobní jednotky. Představuje promýšlení variant, do kterých by firma mohla investovat. Jakmile dojde k určení konkrétní investice, následuje rozhodnutí o velikosti a struktuře potřebných finančních zdrojů. Toto rozhodnutí se nazývá finanční. Základ pro investiční a finanční rozhodnutí tvoří toky hotovosti (cash flow) projektu, jenž se předpokládají pro celou dobu života investice (Fotr, 1995).

2.9.1 Cash flow projektu

Toky hotovosti projektu tvoří veškeré příjmy a výdaje, které projekt vyvolává v průběhu svého života.

V období výstavby většinou existují pouze výdaje, jež jsou dlouhodobě vázané v projektu. Období provozu již obsahuje i příjmy, které jsou tvořeny především tržbami za prodej produkce či služeb. Výdaje v této fázi mohou mít investiční charakter, pokud dochází k dostavbě či k rozšíření výroby. Provozní náklady jsou tvořeny jednotlivými složkami nákladů spjatými s provozní činností podniku. Po skončení životnosti projektu dochází k jeho likvidaci. Tato fáze může přinášet příjmy z odprodeje pozemků a výdaje například na demontáž zařízení (Fotr, 1995).

2.9.2 Hodnocení investičních projektů

Při posuzování investičních projektů je nutné vycházet z dlouhodobého cíle podniku. Zpravidla se jedná o zvyšování bohatství vlastníků, kterého je dosahováno pomocí zhodnocování investovaného kapitálu. Pro výběr nejvhodnější varianty investičního záměru jsou využívána finanční kritéria hodnocení, která umožňují zohlednit časovou hodnotu peněz a míru rizika projektu. Těmto požadavkům odpovídají metody vycházející z peněžních toků, a to metoda čisté současné hodnoty, metoda vnitřního výnosového procenta, metoda doby návratnosti.

Metoda čisté současné hodnoty – čistá současná hodnota je rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z projektu a kapitálovými výdaji vynaloženými na realizaci projektu. Čistá současná hodnota reprezentuje dodatečný výnos získaný realizací projektu nad požadovanou míru výnosnosti. Přijatelné jsou tedy projekty, jejichž ČSH při požadované míře výnosnosti vyjde větší než 0.

Metoda vnitřního výnosového procenta – vnitřní výnosové procento určuje míru výnosnosti projektu, které se dosáhne při plánovaných příjmech a výdajích. Tato metoda vychází z výpočtu čisté současné hodnoty projektu a reprezentuje jeho výnosovou míru, při níž by se diskontované příjmy rovnaly kapitálovým výdajům. Přičemž požadujeme, aby vnitřní výnosové procento bylo vyšší než požadovaná míra výnosnosti.

Metoda doby návratnosti – V tomto případě je rozhodovacím kritériem čas, který projekt potřebuje k navrácení investovaného kapitálu majitelům. Doba návratnosti se vypočítá pomocí kumulativního součtu předpokládaných diskontovaných příjmů. Doba návratnosti investice nastane v době, kdy se diskontované peněžní příjmy vyrovnají kapitálovým nákladům. Projekty jsou vybírány podle nejkratšího časového období (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této části budou prováděny analýzy potřebné k získání relevantních informací o externím a interním prostředí podniku. Nejprve se zaměříme na SLEPT analýzu, která se zabývá vnějším prostředím, dále bude následovat Porterova analýza pěti konkurenčních sil, a nakonec provedeme SWOT analýzu jako souhrn předchozích analýz s novými skutečnostmi.

3.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza zkoumá okolí podniku v pěti strategických segmentech, na které se dále více zaměříme.

Společenské faktory – Lucky Baby s.r.o. je maloobchodní prodejna, která bude sídlit v Pardubicích, jež je největší město v Pardubickém kraji. K 1. 1. 2017 zde žilo 90 044 obyvatel (ČSÚ, 2017).

V pardubickém okrese se dále nacházejí především jen menší obce, většinou bez větších obchodů, a proto můžeme za potenciální zákazníky uvažovat i lidi z celého okresu. V okrese Pardubice k 1. 1. 2017 žilo 170 848 obyvatel (ČSÚ, 2017).

Jelikož se budeme zabývat prodejem produktů z oblasti péče o dítě, bude nás též zajímat vývoj porodnosti a počtu dětí v okrese. Tyto údaje znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 1: Vývoj porodnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016a)

| Rok | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Počet narozených dětí | 1 813 | 1 701 | 1 795 | 1 794 | 1 854 |
| Počet dětí ve věku 0 - 14 let | 24 563 | 24 948 | 25 556 | 25 985 | 26 481 |

V tabulce můžeme vidět, že míra porodnosti má kolísavý průběh, přičemž jednou dochází k meziročnímu poklesu a poté k meziročnímu nárůstu. V dlouhodobém hledisku však můžeme říct, že má rostoucí charakter. A stejné je to i v nárůstu počtu dětí do 14 let.

Pro náš podnikatelský záměr je též důležitá míra nezaměstnanosti. Pokud se v okrese vyskytuje velká míra nezaměstnanosti, pak to znamená, že bude méně lidí schopných utracet peníze za naše zboží.

Tabulka 2: Míra nezaměstnanosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016a)

| Rok | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| Míra nezaměstnanosti v % | 5,60 | 6,13 | 4,98 | 4,26 | 3,38 |

V tabulce můžeme vidět, že míra nezaměstnanosti má převážně klesající tendenci, přičemž v roce 2016 dosahovala pouze 3,38 % což je jedna z nejnižších v České republice. To je pro náš podnikatelský záměr samozřejmě dobrý jev.

Jako další významný faktor, kterým jsou lidé ovlivňováni při nakupování je měsíční mzda. Následující tabulka vyjadřuje vývoj průměrné měsíční mzdy před zdaněním.

Tabulka 3: Průměrná měsíční mzda v letech 2012 – 2016
(Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016b)

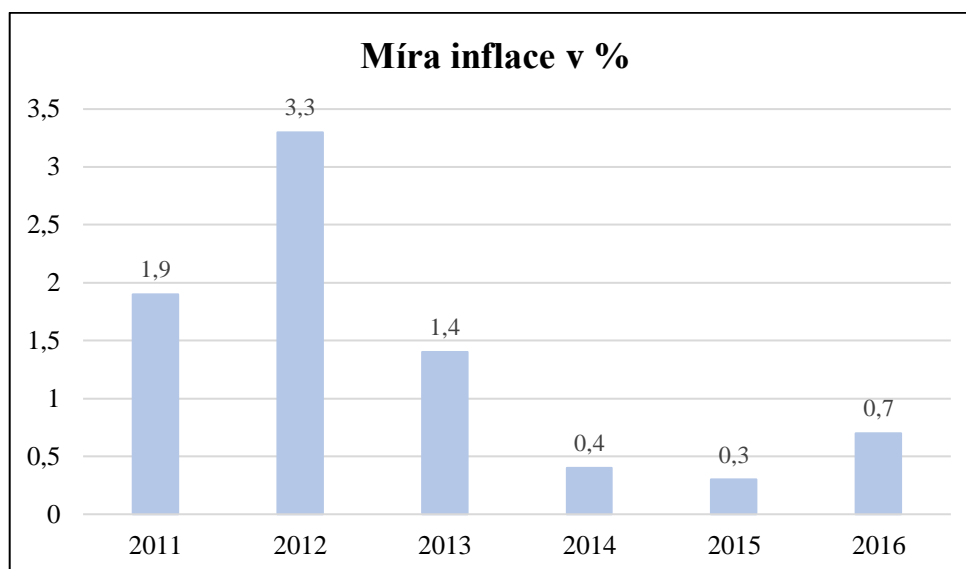
| Rok | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Průměrná hrubá mzda v Kč | 21 963 | 22 077 | 22 953 | 23 691 | 24 707 |

Průměrná měsíční mzda v posledních letech stoupá, a tedy domácnosti mají vyšší disponibilní důchod, který mohou vydávat za nákup zboží a služeb.

Právní faktory – působí na každý podnikatelský subjekt celou řadou zákonů. Aby podnik mohl být úspěšný, musí dodržovat zákony předepsané danou zemí. V České republice musí dodržovat především Občanský zákoník, zákon o živnostenském podnikání, Zákoník práce, zákon o daních z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty a další. Dodržování legislativních zákonů je pro podnik nesmírně důležité, předchází tím finančním pokutám a majitelé dokonce možnosti vězení.

Dne 13. dubna 2016 vyšel v platnost zákon o evidenci tržeb, který upravuje povinnost podnikatelů zavést elektronickou evidenci tržeb. Tato povinnost pro první skupinu podnikatelů nabyla účinnosti k 1. 12. 2016 (Finanční správa, 2016a).

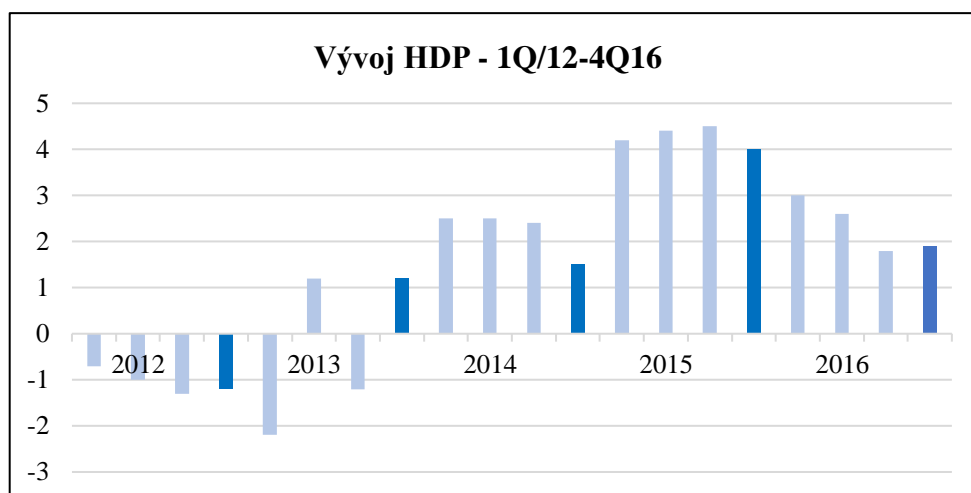
Do **ekonomických faktorů**, které podnikatele zajímají nejvíce se řadí míra inflace a vývoj hrubého domácího produktu. Nejprve se zaměříme na míru inflace. Pokud je ve státě vysoká míra inflace, snižuje se kupní síla peněz, což má za následek horší ekonomickou situaci. Česká národní banka se snaží o dlouhodobou cenovou stabilitu pomocí cílování inflace. Vývoj míry inflace v České republice můžeme sledovat na následujícím grafu.



Graf 2: Míra inflace v %
(Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016c)

Míra inflace od roku 2012 do roku 2015 klesala, což byl příznivý jev. V roce 2016 jsme však zaznamenali mírný nárůst inflace až do konečné hodnoty 0,7 %. Musíme však říct, že i tato míra inflace není příliš vysoká a podle makroekonomických ukazatelů se ekonomice daří.

Hrubý domácí produkt (dále jen HDP) se využívá pro určování výkonnosti ekonomiky státu a do značné míry z něj můžeme poznat životní úroveň a kvalitu života obyvatelstva. Vysoká životní úroveň obyvatelstva by znamenala vyšší spotřebu a tím i vyšší zisky v našem podnikání.



Graf 3: Vývoj HDP 1Q/12 – 4Q/16
(Zdroj: vlastní zpracování dle Kurzycz, 2017)

Z grafu je patrné, že nejvyššího hrubého domácího produktu ekonomika dosahovala ve třetím kvartálu roku 2015. Poté začíná docházet k pomalému poklesu, který se zastavil v třetím kvartálu roku 2016. Na konci roku 2016 dochází k opětovnému mírnému nárůstu hodnoty HDP. Tyto hodnoty znamenají, že v průběhu roku 2016 došlo k zpomalení růstu české ekonomiky. Podle vyjádření České národní banky toto zpomalení bylo způsobeno propadem vládních investic spolufinancovaných z evropských fondů. V letech 2017 - 2018 Česká národní banka předpokládá obdobné tempo růstu ekonomiky, k jakému docházelo na konci roku 2016 (CNB, 2016).

Politické faktory – malé a střední podniky tvoří významnou úlohu v rámci tržní ekonomiky. Vláda České republiky si tuto situaci uvědomuje a snaží se o podporu těchto subjektů, tak aby měli vhodné prostředí pro své podnikání a mohly více přispívat k ekonomickému růstu. Sektor malých a středních podniků je často ohrožován nízkou konkurenceschopností. Vláda ČR usiluje o podnikatelskou efektivitu skrz snižování nadbytečných administrativních zatížení a vynakládá veřejné prostředky, které mají pomoci zvýšit ekonomickou sílu malých a středních podnikatelů (CzechTrade, 2013).

Technologické faktory – v dnešní době společnost stále více využívá vyspělé technologie. Také se více dbá na udržitelnost okolí. Na jedné straně tedy společnost požaduje více a více inovací, při menším dopadu na životní okolí. Společnosti, které se chtějí udržet na vrcholu, musí zavádět stále inovativnější postupy výroby, a přitom dodržovat striktnější normy bezpečnosti a ochrany životního okolí. Zvláště normy

týkající se výrobků pro děti, se řadí k nejvíce hlídaným. Proto náš obchod bude muset důrazně sledovat kvalitu svých výrobků a důkladně prověřovat své dodavatele.

3.1.1 Shrnutí SLEPT analýzy

Pomocí SLEPT analýzy jsme zhodnotili okolí podniku pomocí pěti nejdůležitějších faktorů a to společenských, ekonomických, právních, politických a technologických. Nyní si shrneme nejvíce důležité informace.

Plánované podnikání bude zaměřeno převážně na dětské zboží a biokosmetiku, proto jsme se ve společenských faktorech nejvíce zaměřili na zkoumání porodnosti a množství dětí v okrese. Pomocí údajů z českého statistického úřadu jsme zjistili, že porodnost v okrese má rostoucí tendence, čímž by mělo dojít k vyššímu zájmu o naše zboží. Dále jsme se zabývali mírou nezaměstnanosti, jenž dosahuje 3,88 % a je jedna z nejnižších v České republice. V ekonomických faktorech jsme se zaměřili na ukazatel hrubého domácího produktu, jenž ukazuje úroveň ekonomiky. V prvních kvartálech roku 2016 docházelo k mírnému poklesu HDP, jenž byl způsoben propadem vládních investic. V posledním kvartálu jsme však zaznamenali opětovný mírný nárůst HDP, přičemž Česká národní banka očekává v roce 2017 mírně rostoucí trend.

3.2 Porterova analýza

Porterova analýza pěti konkurenčních sil popisuje nejvýznamnější činitele z hlediska ovlivňování konkurenceschopnosti na trhu – konkurenci v odvětví, vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů a též možnost substituce.

Vyjednávací síla dodavatelů se bude lišit jednotlivými druhy zboží. Na českém trhu je poměrně velké množství výrobců dětského oblečení a sortimentu pro dítě. Vyjednávací vliv dodavatelů v tomto segmentu tedy nebude příliš velký. V tomto případě, pokud nám daný dodavatel nebude příliš vyhovovat, můžeme si najít poměrně rychle nového. Abychom však předešli neočekávaným výpadkům při nákupu zboží, budeme nakupovat u více dodavatelů již od začátku. Co se týče bio produktů a bio kosmetiky je na tom český trh o něco hůře. Kvalitních dodavatelů s přijatelnými cenami je méně, a proto na nás naši dodavatelé budou mít větší vliv.

Mezi naše hlavní dodavatele budou patřit:

CARERO s.r.o.

Společnost působící na trhu od roku 2005 se zabývá výrobou a distribucí výrobků pro děti a kojence, především kojeneckého oblečení, plen, nosítek, potřeb pro kojence a maminky, ale též autosedaček, či postýlek. Jejich produkty jsou pečlivě vyráběny tak aby splňovaly veškeré požadavky na kvalitu materiálu a zdravotní nezávadnost. Společnost bude naším největším dodavatelem dětského zboží – plen, oblečení, hraček, ale též potřeb pro maminky.

ADELAINÉ trade s.r.o.

Velkoobchodní prodejce kojeneckých a dětských potřeb, kojeneckého oblečení, oblečení pro těhotné ženy a maminky, dětských hraček, či vybavení do postýlek a kočárků. I tato společnost pečlivě dbá na co nejvyšší kvalitu využívaných materiálu a zdravotní nezávadnost zboží.

Vivaco s.r.o.

Společnost působí na českém trhu již od roku 2001 a má dlouholeté zkušenosti s výrobou kvalitní přírodní a bio kosmetiky. Zabývá se výrobou originálních produktů vycházejících z tradičních postupů, které jsou obohaceny o poznatky moderní vědy. V kosmetice využívá jedinečných účinků arganového oleje, kozího mléka, konopného a mandlového oleje a jiných přírodních látek.

BIOOBCHOD.CZ s.r.o.

Společnost působící na českém trhu se zdravými a ekologickými produkty více než 14 let. Zaměřuje se na biopotraviny, ekologickou drogerii a přírodní kosmetiku. Od této společnosti budeme odebírat převážně biopotraviny a eko-drogerii.

Vyjednávací vliv zákazníků – pro každé podnikání je nejdůležitější spokojený a věrný zákazník, který se bude vždy rád vracet. Proto je velmi důležitá dobrá image podniku, kterou můžeme vytvořit pomocí příjemné atmosféry při nakupování, dobrými radami, ale též zbožím s vysokou kvalitou, tak aby nedocházelo k častým reklamacím. Zvláště na začátku podnikání je důležité přilákat co nejvíce nových zákazníků, čehož můžeme docílit například pomocí slev, či akcí. Tyto zvýhodnění bychom dále

mohli poskytovat věrným zákazníkům. Abychom naše zákazníky co nejvíce motivovali k opětovnému nákupu právě u nás, budeme se též snažit o doplňování nových druhů zboží dle přání zákazníka.

Hrozba vstupu nových konkurentů – jako v každém podnikání i my musíme počítat s možností vstupu nových konkurentů. Vstoupit na trh s dětským zbožím není příliš obtížné, protože podnikání nevyžaduje žádné specifické know-how či patent. Též požadavek na počáteční kapitál není příliš velký. Naším úkolem proto bude získat si stále zákazníky, kteří zůstanou věrní i v případě vstupu nového konkurenta na trh. Též bychom se měli snažit o příznivé ceny, tak abychom byli co nejvíce konkurenceschopní.

Hrozbu vzniku substitutů musíme zvažovat, i když dětské oblečení příliš nelze nahradit jiným výrobkem. Trochu jiné je to například u látkových plen, které se nahrazují jednorázovými plenami. Každý člověk má však jiné preference, a proto se nemusíme bát nezájmu o nabízené zboží. Silnější obavy tedy způsobuje fakt, že naše zboží může být vyměněno za zboží od konkurence. Abychom toto riziko co nejvíce eliminovali, měli bychom se snažit o nižší ceny oproti konkurenci

Soupeřivost v daném odvětví – ve městě se nacházejí dva konkurenti u nichž bylo blíže zjišťováno, na jaký sortiment se zaměřují.

BABY CENTRUM s.r.o.

Prodejna se převážně specializuje na prodej kočárků, autosedaček a postýlek čímž se naše podnikání zabývat nebude. Je tu však v omezené míře i dětské oblečení a doplňky pro děti, což pro nás značí konkurenci. V obchodě však nenalezneme bio kosmetiku ani jiné přírodní produkty a výživové doplňky pro děti. Baby centrum bude pravděpodobně hodně vyhledávané nastávajícími maminkami, které budou chtít na jednom místě nakoupit kočárek a základní vybavení pro miminko. Obchod je však poměrně drahý, a proto není dostupný pro široký okruh obyvatel. Sortiment dětského zboží je též velmi omezen, čímž dochází k omezené možnosti výběru a nespokojenosti zákazníků.

BIO Miminka

Tato prodejna se zabývá prodejem dětského zboží a bio produktů. Bude proto naším největším konkurentem z hlediska sortimentu. Prodejna je však velmi malá, a proto

má velmi omezený sortiment. Naše konkurenční výhoda by tedy měla spočívat ve větší šířce sortimentu a tím větší míře uspokojení zákazníků.

Tyto dva podniky mají oproti nám konkurenční výhodu v tom, že jsou již zavedené a zákazníci o nich mají povědomí. Naši výhodu naopak spatřujeme v levnějším sortimentu, který je též více různorodý. Dále bychom se chtěli zaměřit na osobní přístup k zákazníkovi, poskytování odborného poradenství a též prezentaci nabízeného zboží. V neposlední řadě bychom chtěli svým zákazníkům nabídnout prvotní nácvik nošení dětí v nosítkách či šátcích a jiné cenné rady.

3.2.1 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu jsme se zaměřili na oblasti, které mají největší vliv na chod podnikání.

Nejdříve jsme se zaměřili na popis dodavatelů a sumarizaci jejich vlivu na naše podnikání. Poté jsme si stanovili naše potenciální zákazníky a metody, jak získat jejich zájem a věrnost. Dále jsme si určili naše hlavní konkurenty a jejich cenovou politiku. Nakonec jsme se zabývali otázkami, jak minimalizovat riziko při vstupu nových konkurentů na trh a jak se vyvarovat možnosti substituce nabízeného zboží jiným.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je využívána k identifikování silných a slabých stránek ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Tato analýza využívá poznatky ze všech předcházejících analýz a utváří ucelený pohled na vnitřní a vnější okolí podniku.

Silné stránky:

- **Lokalita prodejny**
- **Kvalitní produkty**
- **Různorodost sortimentu**
- **Odbornost personálu**
- **Zaměření na všechny vrstvy obyvatelstva**
- **Poradenství**

Mezi silné stránky společnosti patří **dobré umístění prodejny**, jenž se bude nacházet v blízkosti centra města. Tato lokace bude přispívat k lepší dostupnosti pro všechny obyvatele města. V blízkosti se též nachází park, ve kterém maminky se svými ratolestmi tráví mnoho času. Prodejna bude umístěna do prostor v přízemí, aby ji bez problému mohly navštívit i maminky s kočárky.

Naše společnost nakupuje zboží pouze od prověřených a ekologicky smýšlejících firem, jenž zaručují **kvalitní zboží** s vysokou mírou životnosti. Důsledně také dbáme kontrolu zdravotní nezávadnosti našich produktů a ochranu životního prostředí.

Velkou přednost vidíme v **širokém výběru zboží**, jenž uspokojí i ty nejnáročnější zákazníky. Naše společnost se bude snažit co nejvíce vyslyšet prosby zákazníků a zboží doplňovat dle jejich preferencí.

V prodejně budou zaměstnány dvě ženy, jenž se dlouhodobě zabývají výchovou dětí a osvětou v oblasti rodičovství. Rády navštěvují různorodé kurzy, tak aby zvýšily svoje **odborné znalosti** a mohly pomáhat ve správném výběru svým zákaznicím.

Snažíme se o pečlivý výběr našich dodavatelů, tak abychom mohli skloubit **cenově dostupné zboží** s vysokou mírou kvality a bezpečnosti. Naším cílem je uspokojit přání všech zákazníků.

Většinu zboží v prodejně si zákazníci budou moci v prodejně vyzkoušet. Za další přednost považujeme **poradenství** v oblasti zdravého přebalování či v ukázkách správného nošení dětí v šátcích a nosítkách.

Slabé stránky:

- **Nulové zkušenosti s podnikáním**
- **Možnost nedůvěry zákazníků**
- **Omezené finanční prostředky**
- **Závislost na dodavatelích**
- **Nezastupitelnost prodejního personálu**

Obě dvě majitelky obchodu byly dosud řadovými zaměstnanci firmy, a tedy nemají **zkušenosti s podnikáním**. Tento fakt musíme považovat za slabou stránku, jenž bychom chtěli částečně zmírnit zkušenostmi v oblasti prodeje, jednání se zákazníky a v péči o dítě.

Naše prodejna bude na trhu nová, a proto se může potýkat s prvotní **nedůvěrou zákazníků**. Cílem by proto mělo být nalákat do prodejny pomocí počátečních akcí co nejvíce zákazníků, kterým bude nabídnut skvělý servis a služby tak, aby jejich obavy zmizely a společnost získala spokojené a věrné zákazníky.

Omezené finanční prostředky – na začátek podnikání si obě majitelky vyčlenily počáteční kapitál, každá ve výši 200 000 Kč. Tyto zdroje by měly sloužit k pokrytí počátečních výdajů. Majitelky si nechtějí brát na své podnikání úvěr, a proto následný provoz prodejny by měl být financovaný ze zisku podniku. Pokud by si však firma nevedla příliš dobře a byla dlouhodobě ztrátová, bude muset dojít k jejímu zániku.

Slabou stránkou podnikání je i velká **míra závislosti na dodavatelích**. Jak již bylo uvedeno v Porterově analýze na trhu je velké množství potenciálních dodavatelů dětského zboží, a tedy závislost tady nebude příliš velká. Na druhou stranu kvalitních a cenově dostupných dodavatelů bio potravin a kosmetiky je méně a naše závislost je vyšší. Cílem by měla být snaha udržovat se všemi dodavateli dobré vztahy tak, aby nedocházelo k prodlevám v dodávkách nového zboží, což by mohlo vést k nespokojenosti a ztrátě zákazníků.

V prvních letech podnikání povedou majitelky obchod samy, přičemž jedna bude na mateřské dovolené a bude moci odpracovat nejvíce 20 hodin týdně. Mohou nastat proto obavy z **omezené** možnosti **zastoupení** například v případě nemoci.

Příležitosti:

- **Zvýšení povědomí zákazníků**
- **Internetový obchod**
- **Rozšíření sortimentu**
- **Zkvalitnění služeb**
- **Spolupráce na vlastní kolekci**

Sociální média a internet se stávají stále důležitějšími prvky v životě lidí. Je proto dobrou příležitostí **zvýšit povědomí** o našem obchodu formou internetové propagace. K tomuto účelu společnost může bezplatně vytvořit například facebookovou stránku obchodu, kde bude přidávat příspěvky o novém zboží, či trendech. Stránky též budou sloužit zákazníkům k našemu hodnocení či napsání svých přání. Další možností je využití různých blogů, či videí.

Internetový obchod je další příležitost pro rozšíření podnikání a získání nových zákazníků. Studie ukazují, že nejvíce úspěšné podniky využívají jako prodejní kanály zároveň kamennou prodejnu i e-shop. Tímto krokem totiž cílí jak na lidi z města a okolí, tak i na vzdálenější zákazníky.

V případě velké poptávky po zboží bychom v budoucnosti mohli uvažovat o **rozšíření sortimentu** zboží, případně o expanzi obchodu do větších prostor.

V rámci našich možností bychom chtěli uspokojovat požadavky zákazníků pomocí doobjednávání nového zboží dle jejich preferencí a tím **zkvalitňovat** naše **služby**.

Velkou příležitostí pro podnikání by přineslo navrhnutí **vlastní kolekce** oblečení pro děti, která by byla vytvořena ve spolupráci s dodavateli.

Hrozby:

- **Nezájem kupujících o naše zboží**
- **Vstup nových konkurentů**
- **Krádeže na prodejně**
- **Legislativní opatření**
- **Zhoršující se ekonomická situace v České republice**

Každé nové podnikání se potýká s hrozbou **nezájmu ze strany kupujících**. Ten může nastat, protože potenciaální zákazníci nemají povědomí o podnikání, případně mu nedůvěřují. Je proto velmi důležité se v první fázi zaměřit na získání nových zákazníků, kterým poskytneme dokonalý servis tak aby odcházeli naprosto spokojení a šířili dobré jméno společnosti.

Další hrozbou, jenž vzniká při každém podnikání je konkurence. Může se jednat o nebezpečí ze strany stávající konkurence, která může získat levnějšího dodavatele a tím zlevnit své zboží, případně nás může ohrozit **vstup nových konkurentů na trh**.

Velkou hrozbu pro společnost by způsobily **krádeže** v maloobchodní prodejně, jež by znamenaly zvýšené náklady a ušlý zisk pro společnost. Pokud by docházelo k častému odcizení majetku, mohlo by to vést až k zániku společnosti.

Vznik možného rizika pro podnikání spatřujeme též v **legislativních opatřeních** nařízených vládou České republiky. Nikdy si zcela nemůžeme být jistí, zda se neobjeví nějaký zákon, který omezí, či zkomplikuje možnosti podnikání. Příkladem může být i zákon o elektronické evidenci tržeb, jenž byl zaveden nedávno a který měl za následek velké množství ukončení menších živností.

Zhoršení ekonomické situace v České republice by mohlo způsobit menší kupní sílu obyvatel a tím i menší zájem o naše zboží. Tento jev by mohl nastat i v případě zvyšování nezaměstnanosti. Oba stavy by pro podnikání znamenaly velkou hrozbu, která by mohla vyvrcholit až zánikem podnikání.

3.3.1 Shrnutí SWOT analýzy

Výsledkem SWOT analýzy by mělo být sestavení nové podnikové strategie. Ta bude sloužit majitelům jako inspirující návod, jak nejlépe prodat silné stránky a eliminovat ty slabé a zároveň jak využít příležitostí k překonání hrozeb.

Mezi silné stránky společnosti patří dobré umístění prodejny, jenž bude dostupná všem obyvatelům města Pardubice a díky internetovým stránkám též všem obyvatelům České republiky. Mezi další silné stránky patří prodej velmi kvalitního a zdravotně nezávadného zboží a vysoká orientace na zákazníka. Tímto a též pomocí skvělého servisu bychom rádi získali zákazníky, kteří u nás budou vždy spokojeně nakupovat.

Mezi slabé stránky patří nulové zkušenosti s podnikáním. Tyto slabosti však aspoň do určité míry eliminujeme našimi zkušenostmi s prodejem a s jednáním se zákazníky. Naším cílem by měla být snaha o přetvoření slabých stránek na ty silné.

Jako příležitost pro naše podnikání považujeme zvýšení povědomí o podnikání pomocí internetových medií. Další příležitost spatřujeme v založení e-shopu, díky němuž si nabízené zboží budou moci objednat zákazníci z celé republiky.

Prísnejší legislatívny opatrení, či zhoršení ekonomické situace patří do hrozeb pro podnikání. Tyto faktory nemůžeme ovlivnit, musíme na ně být však připravení. Tyto změny se nedějí naráz a každá firma má určitý čas, který musí využít k analýze budoucí situace a k určení vlastní strategie.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Po důkladném analyzování teoretické a analytické části diplomové práce se nyní přesuneme k vlastnímu návrhu podnikatelského plánu. Diplomová práce se bude snažit pečlivě a reálně zhodnotit plánované příjmy a náklady podnikání a následně zhodnotí náš záměr uspět v konkurenčním boji.

4.1 Představení společnosti Lucky Baby, s. r. o.

| | |
|--------------------|--|
| Název: | Lucky Baby, s. r. o. |
| Sídlo: | Sladkovského 410, 530 02 Pardubice |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| Předmět podnikání: | Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod |
| Základní kapitál: | 1 000 Kč |
| Společníci: | Bc. Kateřina Novotná Vklad: 500 Kč Ludmila Salátova, Dis. Vklad: 500 Kč |
| Jednatelé: | Bc. Kateřina Novotná Způsob jednání: jedná za společnost samostatně Ludmila Salátova, Dis. Způsob jednání: jedná za společnost samostatně |

4.2 Právní forma

Jak již bylo napsáno v teoretické části, člověk má při zakládání podnikání na výběr z mnoha právních forem. Vzhledem k tomu, že podnikání budou společně zakládat dvě ženy, rozhodly se pro právní formu společnost s ručením omezeným. Nejprve je tedy čeká schůzka s notářem, kde společně sepíší společenskou smlouvu a poté zápis do obchodního rejstříku. Aby co nejvíc naspořených peněz mohlo být využito na prvotní nákup zboží, rozhodly se pro základní kapitál ve výši 1 000 Kč. Jelikož byly obě provozovatelky dosud řadovými zaměstnanci, následně je bude čekat vyřízení živnostenského povolení.

4.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obor činností:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod

Plánovaná činnost spadá do živnosti volné, a proto nebude nutné žádné prokázání vzdělání, či praxe v oboru.

4.4 Organizační struktura

Podnik budou společně vést dvě ženy, přičemž jedna bude zaměstnaná na plný úvazek a druhá, jenž bude v současnosti na mateřské dovolené bude zaměstnaná na dohodu o pracovní činnosti a bude moci odpracovat týdně maximálně 20 hodin. Ta bude do práce docházet především na odpolední směny, kdy vystřídá kolegyni na obědovou pauzu a poté zůstane v případě velkého počtu zákazníků, předpokládáme však nejvíce 60 hodin měsíčně. Jejich pracovní náplní bude kompletní zajištění chodu prodejny – objednávání zboží, zákaznický servis a prodej, doplňování zboží a úklid.

4.5 Umístění prodejny

Než-li začneme podnikat, musíme nejprve najít vhodné místo k situování naší maloobchodní prodejny. Jelikož se kromě prodeje dětského zboží chceme věnovat i prodeji zdravé výživy a biokosmetiky, rozhodli jsme se hledat obchodní prostory s rozlohou kolem 80m². Jako nejvíce vyhovující jsme vybrali prostory na adrese Sladkovského 410, jež se nacházejí v bezprostřední blízkosti centra města. Prostory se nachází v přízemí, a proto budou vhodné i pro maminky s kočárky.

Tabulka 4: Provozní doba
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Provozní doba | |
|---------------|--------------|
| Pondělí | 9:00 - 17:00 |
| Úterý | 9:00 - 17:00 |
| Středa | 9:00 - 17:00 |
| Čtvrtek | 9:00 - 17:00 |
| Pátek | 9:00 - 17:00 |
| Sobota | Zavřeno |
| Neděle | Zavřeno |

Po konzultaci s podnikatelem, který vlastní obdobný obchod, jsme se rozhodli pro otevření prodejny přes polední pauzu. Jeho zkušenosti naznačují, že největší prodeje nastávají mezi 11:00 – 12:30, tedy v době poledních pauz a poté od 15:30 – 17:00 hodin. Zaměstnankyně na plný úvazek bude pracovat od 8:30 – 13:00 a následně od 13:30 do 17:00. Druhá zaměstnankyně přijde na 13:00 a zůstane dle aktuální vytíženosti prodejny.

4.6 Marketingový plán

Marketingový plán neslouží pouze k propagaci firmy a produktu, jak by se mohlo zdát. Marketingový plán slouží k dosahování cílů podniku. Tvoří ho 4 základní principy a to produkt, cena, distribuce a propagace.

4.6.1 Produkt

Nabízený sortiment lze rozdělit do dvou kategorií:

- **Zboží pro děti** – do této kategorie se řadí rozsáhlý sortiment dětského oblečení, hraček, látkových plen ale i šátků na nošení dětí a ergonomických nosítek.
- **Bio produkty a přírodní kosmetika** – v prodejně si budete moci zakoupit potravinové doplňky, dětské výživy, a to vše v bio kvalitě. Též bude k dostání přírodní kosmetika vhodná pro každého.

4.6.2 Cena

Určení správné cenové politiky je pro podnik zásadní. Pokud bude zboží příliš drahé, budeme ztrácet potencionální zákazníky a přicházet o zisky. Pokud však sortiment bude nabízen příliš levně, může se nám stát, že nepokryjeme veškeré náklady. Ceny tedy zkalkulujeme tak, abychom byli schopni pokrýt očekávané náklady s přičtením požadované míry výnosnosti. Vždy je však nutné stanovit ceny srovnatelné s konkurencí, nejlépe i s tou internetovou. Pak má podnikání největší šanci na úspěch. Ke zvýšení motivace zákazníků nakupovat v našem obchodě poslouží věrnostní program a sezónní slevy.

4.6.3 Distribuce

Hlavním prodejním kanálem by měla být maloobchodní prodejna. V té si zákazníci budou moci veškeré zboží prohlédnout a vyzkoušet. Bude zde vyškolený personál, který vždy ochotně poradí s výběrem a doporučí vhodné zboží. Dalším nákupním místem by měl být internetový obchod, tak aby i zákazníci z jiných měst měli možnost nakoupit nabízené zboží.

4.6.4 Propagace

Propagace je další velice důležitou a nedílnou součástí při založení a vedení společnosti. Propagace má sloužit pro upoutání zákazníků, ale může sloužit i k šíření dobrého jména.

Jako hlavní místo pro propagaci firmy si zvolíme facebookové stránky, které jsou dnes pro většinu společností nedílnou součástí života. Na Facebooku si založíme vlastní stránku, na které si veřejnost bude moci prohlédnout sortiment a jiné příspěvky. Tyto stránky též budou veřejnosti sloužit jako možnost našeho ohodnocení, vyjádření svého názoru či napsání jaký sortiment by si případně přáli rozšířit. Velkou výhodou facebookových stránek je, že jsou zdarma, a tedy nejsou pro firmu nákladem.

Dále bychom chtěli být aktivní na dalších facebookových stránkách orientující se na maminky v našem místě působení.

K internetové propagaci též pomohu vytvořené internetové stránky, kde budeme s lidmi sdílet základní informace o našem podnikání, historii či úspěchy. Tato internetová stránka bude též sloužit k prodeji zboží.

Pro začátek posledním propagačním kanálem se stanou vlastnoručně vyrobené letáky. Tím, že si je sami vyrobíme se sníží jejich pořizovací cena pouze na tisk. Letáky budeme po domluvě umísťovat do čekáren dětských doktorů a budou rozneseny do domovních schránek. Na letáky bude umístěn kupon na 10% slevu na první nákup, tak abychom přilákali první návštěvníky.

4.7 Finanční plán

Následující část se bude zabývat finančním plánem pro první tři roky podnikání. Nejprve se zaměříme na náklady, potřebné pro začátek a chod podnikání. V následující části budou zhodnoceny očekávané výnosy, které budou vyjádřeny v realistické, pesimistické a optimistické variantě.

4.7.1 Zdroje financí

Pro začátek podnikání si majitelky vyčlenily úspory v hodnotě 400 000 Kč. Tyto peníze by měly sloužit k pokrytí provozních nákladů, ale rády by z nich zaplatily i první měsíc nájmu a mezd.

4.7.2 Pořizovací náklady

Pronajaté obchodní prostory jsou částečně zařízené prodejním pultem a několika regály. Toto vybavení však nebude plně postačovat, a proto musíme počítat s náklady na dovybavení prodejny. Prvním zbožím, jež budeme muset dokoupit budou skříně, židle a stůl. Dále bude potřeba nakoupit elektroniku – lednici, mikrovlnou troubu, konvici, počítač a pokladnu. Do pořizovacích nákladů zařadíme též náklady na sepsání společenské smlouvy a získání živnostenského povolení. Poslední článek, zato snad nejvíce důležitý pro podnikání je pořízení zboží. Množství jednotlivého sortimentu bude stanoveno na základě diskuze s člověkem podnikajícím ve stejném oboru v obdobně velkém městě. Podrobný přehled pořizovacích nákladů naleznete v následující tabulce:

Tabulka 5: Pořizovací náklady
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Pořizovací náklady | Cena |
|--|-------------------|
| Zakládání společnosti | |
| Sepsání společenské smlouvy | 4 840 Kč |
| Zápis do Obchodního rejstříku | 2 700 Kč |
| Výpis z Obchodního rejstříku | 170 Kč |
| Výpis z rejstříku trestů ČR | 200 Kč |
| Vyřízení živnostenského listu | 1 000 Kč |
| Základní kapitál | 1 000 Kč |
| Vybavení | |
| Skříň | 6 000 Kč |
| Židle, stůl | 3 000 Kč |
| Lednice, mikrovlnná trouba, konvice | 6 500 Kč |
| PC | 11 000 Kč |
| Pokladna s EET | 4 500 Kč |
| Propagace | |
| Logo na prodejnu, vizitky | 4 000 Kč |
| Letáky | 1 500 Kč |
| Ostatní | |
| Ostatní (propisky, papíry...) | 1 000 Kč |
| Úklidové prostředky | 700 Kč |
| Zboží | |
| Nosítka + šátky | 50 000 Kč |
| Přírodní kosmetika | 40 000 Kč |
| Přebalování + doplňky (pleny atd.) | 40 000 Kč |
| Dřevěné hračky | 40 000 Kč |
| Oblečení | 30 000 Kč |
| Barefoot | 8 000 Kč |
| Ženská ekohygiena | 10 000 Kč |
| Knihy | 10 000 Kč |
| Ekodrogerie | 13 000 Kč |
| Další (houpačka, kojící polštáře, zavinovačky, ecoláhve) | 20 000 Kč |
| Bio jídla pro děti | 10 000 Kč |
| Celkem | 319 110 Kč |

Majitelky si na otevření prodejny vyhradily 400 000 Kč, a proto nebude potřeba zařizovat bankovní úvěr.

4.7.3 Provozní náklady

Do provozních nákladů zařadíme mzdy, náklady na zdravotní a sociální pojištění, pronájem prostor, zálohy za elektřinu a kredit na telefon.

Nejprve si stanovíme roční mzdové náklady. V prodejně budou zaměstnány dvě ženy. Majitelka s plným úvazkem bude mít měsíční mzdu 14 000 Kč. Dohoda o pracovní činnosti bude ohodnocena 85 Kč na hodinu. Na následující tabulce můžeme vidět plánované roční mzdové náklady.

Tabulka 6: Roční mzdové náklady
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Mzdové náklady | |
|---------------------------------------|-------------------|
| Zaměstnankyně na HPP | 14 000 Kč |
| Zaměstnankyně na DPČ | 5 100 Kč |
| Roční mzdy celkem | 229 200 Kč |
| Zdravotní a sociální pojištění za rok | 77 928 Kč |
| Roční mzdové náklady celkem | 307 128 Kč |

Celkové roční mzdové náklady po započtení zdravotního a sociálního pojištění dosahují 307 128 Kč. Následně si vyčíslíme ostatní provozní náklady za rok.

Tabulka 7: Roční provozní náklady
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Ostatní provozní náklady | Měsíc | Rok |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|
| Pronájem prostor | 15 840 Kč | 190 080 Kč |
| Zálohy za elektřinu | 3 000 Kč | 36 000 Kč |
| Telefonní služby | 200 Kč | 2 400 Kč |
| Internetové připojení | 300 Kč | 3 600 Kč |
| Webové stránky | 100 Kč | 1 200 Kč |
| Nákup zboží | 112 000 Kč | 1 344 000 Kč |
| Propagace | 3 500 Kč | 42 000 Kč |
| Celkem | 134 940 Kč | 1 619 280 Kč |

V tabulce můžeme vidět, že roční provozní náklady jsou vyčísleny na 1 619 280 Kč. Z toho 1 344 000 Kč pobírají náklady na nákup nového zboží. Tyto náklady byly stanoveny na základě prognózy prodeje a po konzultaci s majitelem

obdobného obchodu, který nám poskytuje rady do začátku podnikání. V následujícím odstavci se zaměříme na celkové výdaje v letech rozčleněných na pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu. Ať už se podnikání bude dařit lépe nebo hůře, vždy budeme muset platit stejný nájem, zálohy za elektřinu, za webové stránky a tak dále. Proto jediná proměnná položka nákladů v jednotlivých variantách bude nákup zboží. To budeme nakupovat podle spotřeby jednotlivých druhů sortimentu a na základě poptávky zákazníků.

4.7.4 Výdaje v prvních třech letech

Nyní se zaměříme na určení celkových nákladů v jednotlivých letech. V prvním roce dochází k zakládání podnikání. Do nákladů se nám tedy promítnou navíc poplatky za sepsání společenské smlouvy a získání živnostenského oprávnění, náklady na vybavení obchodu a další náklady, jež jsme celkově shrnuli jako pořizovací. Dále musíme započítat veškeré mzdové a provozní náklady.

Celkové náklady v prvním roce podnikání v pesimistické, realistické a optimistické variantě můžete vidět na následující tabulce:

Tabulka 8: Celkové náklady v roce 2018
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Celkové náklady v 1. roce podnikání | | | |
|--|------------------------|-----------------------|------------------------|
| | Pesimistická v. | Realistická v. | Optimistická v. |
| Pořizovací náklady | 319 110 Kč | 319 110 Kč | 319 110 Kč |
| Mzdové náklady | 307 128 Kč | 307 128 Kč | 307 128 Kč |
| Provozní náklady | 1 475 280 Kč | 1 619 280 Kč | 1 767 120 Kč |
| Celkem | 2 101 518 Kč | 2 245 518 Kč | 2 393 358 Kč |

V tabulkách se nejvíce budeme zaměřovat na realistická očekávání, protože by měly být nejbližší skutečnému stavu. Celkové náklady v prvním roce podnikání v realistické variantě jsme vyčíslili na 2 245 518 Kč. Přičemž každá majitelka vloží do podnikání částku 200 000 Kč, jež se využijí převážně na pokrytí pořizovacích nákladů. Zbytek nákladů by měly pokrýt výnosy z prodeje.

V druhém roce podnikání bychom se již měli dostat do podvědomí obyvatel a získat příznivé recenze, tak abychom se stali vyhledávanější. To by mělo vést k nárůstu

zákazníků a tím i prodeje. Tento jev by se nezobrazil pouze ve vyšších tržbách, ale také v nárůstu nákladů daných zvyšováním objednávek zboží od dodavatelů.

Celkové náklady na rok 2019:

Tabulka 9: Celkové náklady v roce 2019
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Rok 2019 | | | |
|------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| | Pesimistická v. | Realistická v. | Optimistická v. |
| Mzdové náklady | 307 128 Kč | 307 128 Kč | 307 128 Kč |
| Provozní náklady | 1 703 857 Kč | 1 895 280 Kč | 2 084 808 Kč |
| Celkem | 2 010 985 Kč | 2 202 408 Kč | 2 391 936 Kč |

V druhém roce očekáváme zvětšení nákladů na nákup zboží v realistické variantě o 23 000 Kč za měsíc, za rok tedy o 276 000 Kč. Ostatní náklady předpokládáme neměnné. Celkové náklady v druhém roce podnikání v realistické variantě by se měly zvýšit na 2 202 408 Kč.

Ve třetím roce podnikání očekáváme další navýšení zákazníků, jež povede k větším tržbám a vyššímu odběru zboží.

Tabulka 10: Celkové náklady v roce 2020
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Rok 2020 | | | |
|------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| | Pesimistická v. | Realistická v. | Optimistická v. |
| Mzdové náklady | 307 128 Kč | 307 128 Kč | 307 128 Kč |
| Provozní náklady | 1 919 617 Kč | 2 135 280 Kč | 2 348 808 Kč |
| Celkem | 2 226 745 Kč | 2 442 408 Kč | 2 655 936 Kč |

Jak můžete vidět v tabulce v roce 2020 je očekáván meziroční nárůst nákladů v realistické variantě o 240 000 Kč. Tento nárůst bude dán zvýšením odběrů zboží od dodavatele. V roce 2020 předpokládáme náklady na nákup zboží v hodnotě 155 000 Kč za měsíc. Ostatní náklady očekáváme neměnné.

V následující tabulce si můžete prohlédnout celkové náklady v jednotlivých letech a ve všech variantách.

Tabulka 11: Celkové náklady v prvních třech letech
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Celkové náklady v prvních třech letech | | | |
|---|------------------------|-----------------------|------------------------|
| | Pesimistická v. | Realistická v. | Optimistická v. |
| Rok 2018 | 2 101 518 Kč | 2 245 518 Kč | 2 393 358 Kč |
| Rok 2019 | 2 010 985 Kč | 2 202 408 Kč | 2 391 936 Kč |
| Rok 2020 | 2 226 745 Kč | 2 442 408 Kč | 2 655 936 Kč |

V tabulce můžeme vidět, že v druhém roce mají náklady meziročně klesající tendenci, což je dáno absencí počátečních nákladů. Naopak v třetím roce náklady meziročně rostou, což je způsobeno větším objemem nakoupeného zboží.

4.7.5 Příjmy v prvních třech letech

Nyní se zaměříme na příjmy v prvních třech letech podnikání. V podnikání se chceme zaměřit na velmi rozmanitý sortiment, který bude obsahovat bio potraviny, přírodní kosmetiku, šetrné prací prostředky, látkové pleny, zboží pro miminka a děti. Vypsát ceny jednotlivých produktů a jejich marže by bylo příliš komplikované, zvláště vezmeme-li v potaz, že ceny závisí též na konkurenci v okolí. Pro sestavení příjmů v jednotlivých letech si stanovíme průměrnou marži, která se bude pohybovat kolem 30 %.

Po konzultaci s již zmíněným podnikatelem předpokládáme průměrné denní tržby ve výši 8000 Kč, měsíční tržby by byly 160 000 Kč. Přičemž průměrnou útratu za jeden nákup odhadujeme na 500 Kč. Tyto tržby následně promítneme do realistické varianty v tabulce. V druhém roce očekáváme zvýšení povědomí o obchodě a rozšíření zákaznické klientely, a proto denní tržby vzrostou na 9 500 Kč, měsíčně to bude 190 000 Kč. V roce 2020 bychom měli být schopni získat další zákazníky a zvýšit tržby na 11 000 Kč/den, 220 000 Kč/měsíc.

V následující tabulce si můžete prohlédnout roční příjmy v prvních třech letech podnikání zobrazených v pesimistické, realistické a optimistické variantě.

Tabulka 12: Celkové roční příjmy v letech
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Celkové roční příjmy v jednotlivých letech podnikání | | | |
|---|------------------------|-----------------------|------------------------|
| | Pesimistická v. | Realistická v. | Optimistická v. |
| Rok 2018 | 1 708 800 Kč | 1 920 000 Kč | 2 112 000 Kč |
| Rok 2019 | 2 029 200 Kč | 2 280 000 Kč | 2 508 000 Kč |
| Rok 2020 | 2 349 600 Kč | 2 640 000 Kč | 2 904 000 Kč |

Na zhodnocení využijeme realistickou variantu plánovaných příjmů, protože by měla být nejpresnější. Tedy v prvním roce by podnikání mělo dosáhnout celkových příjmů v hodnotě 1 920 000 Kč. V druhém roce by se mělo dostat do podvědomí zákazníků, přičemž podnikatelská činnost bude generovat příjmy v celkové výši 2 280 000 Kč. V posledním zkoumaném roce dosáhnou celkové roční příjmy 2 640 000 Kč.

4.7.6 Výkaz zisku a ztráty

V této kapitole budou zpracovány výkazy zisku a ztráty ve všech třech možných variantách očekávání. Výkaz zisku a ztráty bude sloužit k prezentaci výsledků hospodaření plánovaného podnikání v jednotlivých letech.

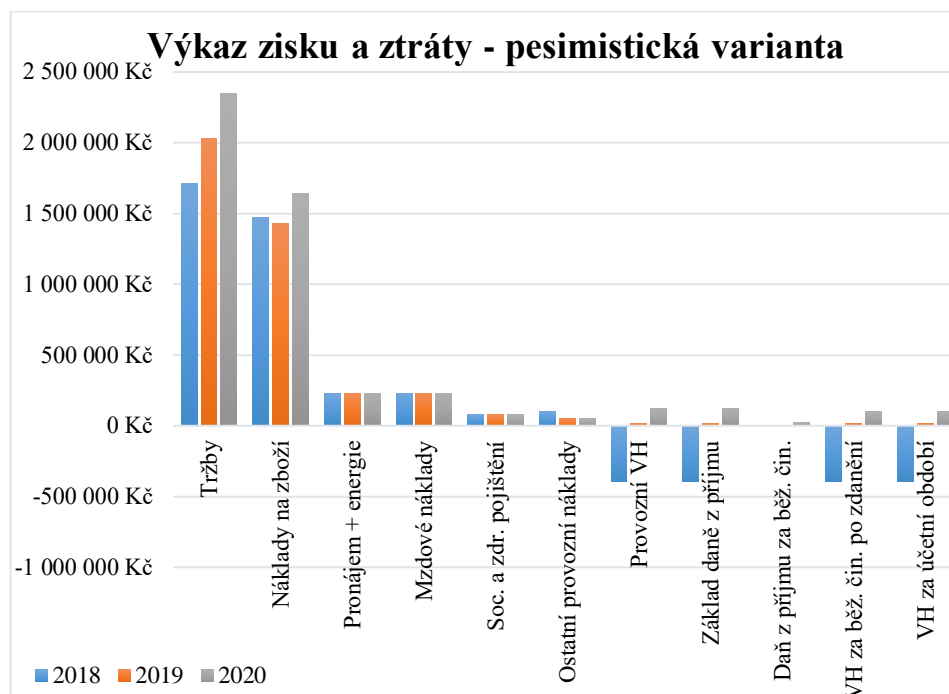
Nejdříve se zaměříme na výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě, který vyjadřuje nejhorší očekávání majitelů.

V následující tabulce můžeme vidět v prvním roce ztrátu v hodnotě 392 718 Kč. Tato ztráta je především způsobena velkými počátečními náklady na rozvoj podnikání, jenž nebude možné kompletně pokrýt ze zisků z prodeje. V každém podnikání však musíme počítat s počátečním obdobím, kdy podnik sice generuje příjmy, ale v množství, jenž zcela nestačí na pokrytí nákladů. Majitelky obchodu si na začátek podnikání vyčlenily 400 000 Kč a jako prioritu si stanovily závazek, že si na podnikání nechtějí vypůjčovat peníze od bankovních institucí. Což můžeme vidět, že podnikání splnilo. Naopak v dalších letech již můžeme sledovat, že podnik dosahuje pouze kladných výsledků, což je jistě pozitivní.

Tabulka 13: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta | | | |
|--|--------------------|------------------|------------------|
| Položka/Rok | 2018 | 2019 | 2020 |
| Tržby | 1 708 800 Kč | 2 029 200 Kč | 2 349 600 Kč |
| Náklady na zboží | 1 471 000 Kč | 1 428 577 Kč | 1 644 337 Kč |
| Pronájem + energie | 226 080 Kč | 226 080 Kč | 226 080 Kč |
| Mzdové náklady | 229 200 Kč | 229 200 Kč | 229 200 Kč |
| Soc. a zdr. pojištění | 77 928 Kč | 77 928 Kč | 77 928 Kč |
| Ostatní provozní náklady | 97 310 Kč | 49 200 Kč | 49 200 Kč |
| Provozní VH | -392 718 Kč | 18 215 Kč | 122 855 Kč |
| Základ daně z příjmu | -392 718 Kč | 18 215 Kč | 122 855 Kč |
| Daň z příjmu za běž. čin. | 0 Kč | 3 461 Kč | 23 342 Kč |
| VH za běž. čin. po zdanění | -392 718 Kč | 14 754 Kč | 99 513 Kč |
| VH za účetní období | -392 718 Kč | 14 754 Kč | 99 513 Kč |

Následuje grafické vyjádření výkazu zisku a ztrát v pesimistické variantě, který zobrazuje vývoj jednotlivých položek v čase.



Graf 4: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování)

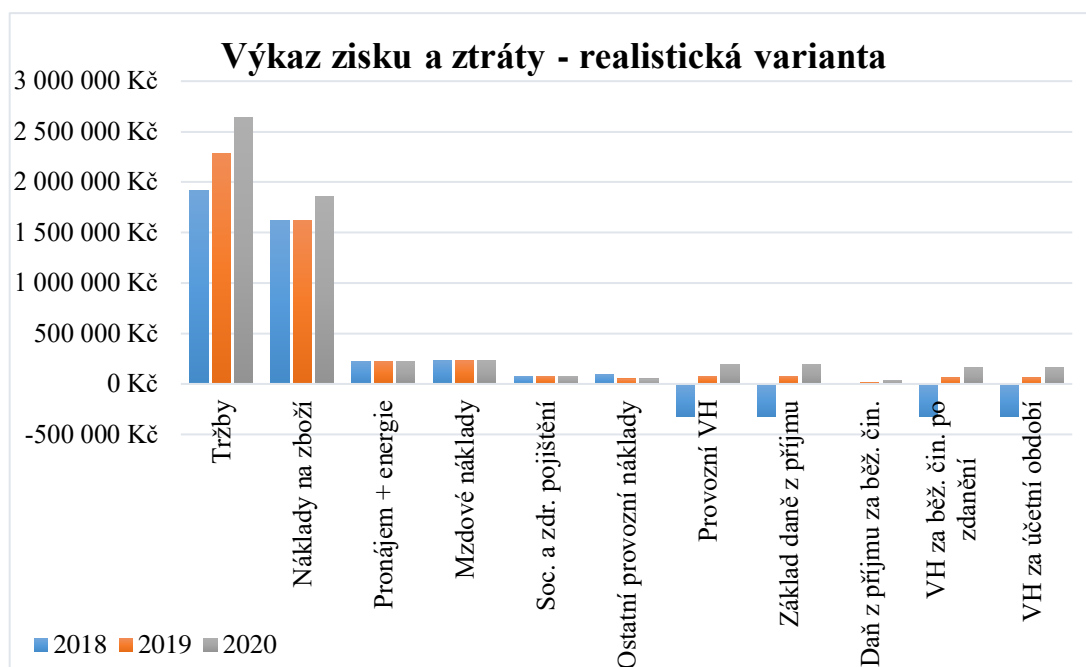
V následující tabulce je vyhodnocen výkaz zisku a ztrát v realistické variantě, jenž by měl nejvíce odpovídat skutečnosti.

Tabulka 14: Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta | | | |
|--|--------------------|------------------|-------------------|
| Položka/Rok | 2018 | 2019 | 2020 |
| Tržby | 1 920 000 Kč | 2 280 000 Kč | 2 640 000 Kč |
| Náklady na zboží | 1 615 000 Kč | 1 620 000 Kč | 1 860 000 Kč |
| Pronájem + energie | 226 080 Kč | 226 080 Kč | 226 080 Kč |
| Mzdové náklady | 229 200 Kč | 229 200 Kč | 229 200 Kč |
| Soc. a zdr. pojištění | 77 928 Kč | 77 928 Kč | 77 928 Kč |
| Ostatní provozní náklady | 97 310 Kč | 49 200 Kč | 49 200 Kč |
| Provozní VH | -325 518 Kč | 77 592 Kč | 197 592 Kč |
| Základ daně z příjmu | -325 518 Kč | 77 592 Kč | 197 592 Kč |
| Daň z příjmu za běž. čin. | 0 Kč | 14 742 Kč | 37 542 Kč |
| VH za běž. čin. po zdanění | -325 518 Kč | 62 850 Kč | 160 050 Kč |
| Zisk/ztráta po dani | -325 518 Kč | 62 850 Kč | 160 050 Kč |

Jako u pesimistické varianty i v tomto případě můžeme vidět v prvním roce podnikání ztrátu, tady se jedná o 325 518 Kč. I tato ztráta se zdá být velmi vysoká, po uvážení všech faktorů však musíme konstatovat, že situace v podnikání se vyvíjí velmi pozitivním způsobem. Poukazuje na to i fakt, že podnikání se nachází ve ztrátě pouze první rok. V dalších letech již dochází k ziskům z podnikání, které mohou sloužit například k rozvoji společnosti.

Nyní se zaměříme na grafické zobrazení výkazu zisku a ztrát v realistické variantě, jež nám znázorňuje meziroční vývoj jednotlivých položek v rámci podnikání.



Graf 5: Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování)

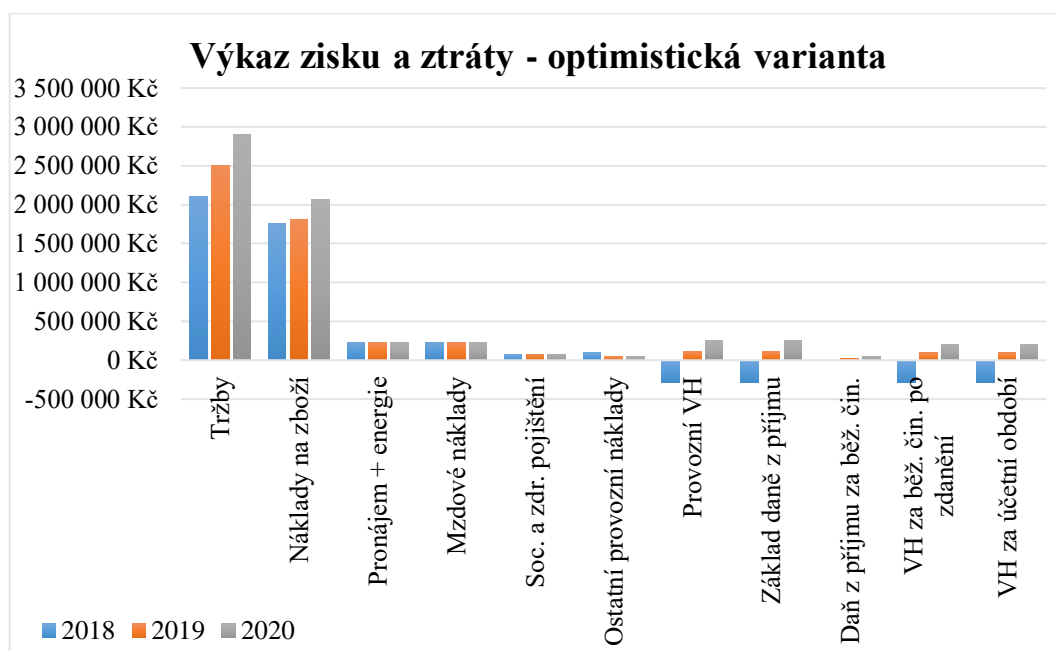
V následující tabulce si vyčíslíme optimistickou variantu výkazu zisku a ztrát, jež znázorňuje nejideálnější stav, kterého by podnikání mohlo dosáhnout.

Tabulka 15: Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta | | | |
|---|--------------------|------------------|-------------------|
| Položka/Rok | 2018 | 2019 | 2020 |
| Tržby | 2 112 000 Kč | 2 508 000 Kč | 2 904 000 Kč |
| Náklady na zboží | 1 762 840 Kč | 1 809 528 Kč | 2 073 528 Kč |
| Pronájem + energie | 226 080 Kč | 226 080 Kč | 226 080 Kč |
| Mzdové náklady | 229 200 Kč | 229 200 Kč | 229 200 Kč |
| Soc. a zdr. pojištění | 77 928 Kč | 77 928 Kč | 77 928 Kč |
| Ostatní provozní náklady | 97 310 Kč | 49 200 Kč | 49 200 Kč |
| Provozní VH | -281 358 Kč | 116 064 Kč | 248 064 Kč |
| Základ daně z příjmu | -281 358 Kč | 116 064 Kč | 248 064 Kč |
| Daň z příjmu za běž. čin. | 0 Kč | 22 052 Kč | 47 132 Kč |
| VH za běž. čin. po zdanění | -281 358 Kč | 94 012 Kč | 200 932 Kč |
| Zisk/ztráta po dani | -281 358 Kč | 94 012 Kč | 200 932 Kč |

Neodvratně i v této variantě se podnikání v prvním roce nachází ve ztrátě, zde v částce 281 358 Kč. Jak již bylo řečeno výše, majitelky si tuto možnost plně uvědomují a vyčlenily si počáteční kapitál v hodnotě 400 000 Kč, jímž tuto ztrátu plánují pokrýt. V tabulce dále můžeme vidět, že v následujících letech již podnikání generuje zisky.

Nyní následuje grafické vyjádření optimistické varianty výkazu zisku a ztrát, jež vyjadřuje nejprůzračnější vývoj plánovaného podnikání v prvních třech letech.



Graf 6: Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování)

Podle zpracovaných výkazů zisku a ztráty, jenž vykazují ztrátu vždy jen v prvním roce se zdá, že plánované podnikání bude úspěšné. Samozřejmě dopředu nikdy nemůžeme říct zcela přesně, jak se bude podnikání vyvíjet, protože je ovlivněno celou řadou faktorů jako je například konkurenceschopnost okolních podniků, spoluprací s dodavateli, ale též ekonomickou situací v České republice. V analytické části jsme se však zaměřili na souhrnný průzkum okolí podniku, tak abychom odhalili budoucí směřování podstatných okolností, jenž mají vliv na podnikání.

4.8 Finanční zhodnocení projektu

V následující části se budeme zabývat finančním zhodnocením podnikatelského plánu na rozvoj společnosti. K posouzení využijeme přehled o peněžních tocích projektu a dobu návratnosti investice.

4.8.1 Cash flow projektu

Nyní se zaměříme na přehled peněžních toků v prvních třech letech projektu. Cash flow bude sestaveno v každém roce pro jednotlivé varianty podnikání.

Vyšší výdaje v prvním roce podnikání oproti rokům následujícím jsou dány výdaji na založení společnosti, na vybavení maloobchodních prostor, na počáteční propagaci a na nakoupení počátečních zásob zboží. Náklady mají rostoucí charakter i mezi druhým a třetím rokem podnikání, což je způsobeno nárůstem zákazníků, jež vede k vyšším objednávkám zboží.

Celkové tržby v prvním roce podnikání jsou navýšeny o peněžitý vklad majitelů v celkové hodnotě 400 000 Kč. Příjmy z podnikání v jednotlivých letech rostou z důvodu rostoucí poptávky po zboží.

Tabulka 16: Cash flow pro roky 2018 – 2020
(Zdroj: vlastní zpracování)

| | Pesimistická varianta (v Kč) | | | Realistická varianta (v Kč) | | | Optimistická varianta (v Kč) | | |
|-------------------------------|------------------------------|------------------|------------------|-----------------------------|------------------|------------------|------------------------------|------------------|------------------|
| Položka/Rok | 2018 | 2019 | 2020 | 2018 | 2019 | 2020 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Příjmy celkem | 2 108 800 | 2 029 200 | 2 349 600 | 2 320 000 | 2 280 000 | 2 640 000 | 2 512 000 | 2 508 000 | 2 904 000 |
| Tržby | 1 708 800 | 2 029 200 | 2 349 600 | 1 920 000 | 2 280 000 | 2 640 000 | 2 112 000 | 2 508 000 | 2 904 000 |
| Vklady společníků | 400 000 | 0 | 0 | 400 000 | 0 | 0 | 400 000 | 0 | 0 |
| Výdaje celkem | 2 101 518 | 2 010 985 | 2 226 745 | 2 245 518 | 2 202 408 | 2 442 408 | 2 393 358 | 2 391 936 | 2 655 936 |
| Založení společnosti | 9 910 | 0 | 0 | 9 910 | 0 | 0 | 9 910 | 0 | 0 |
| Vybavení společnosti | 309 200 | 0 | 0 | 309 200 | 0 | 0 | 309 200 | 0 | 0 |
| Pronájem + energie | 226 080 | 226 080 | 226 080 | 226 080 | 226 080 | 226 080 | 226 080 | 226 080 | 226 080 |
| Internetové připojení | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 |
| Mobilní služby | 2 400 | 2 400 | 2 400 | 2 400 | 2 400 | 2 400 | 2 400 | 2 400 | 2 400 |
| Webové stránky | 1 200 | 1 200 | 1 200 | 1 200 | 1 200 | 1 200 | 1 200 | 1 200 | 1 200 |
| Nákup zboží | 1 200 000 | 1 428 577 | 1 644 337 | 1 344 000 | 1 620 000 | 1 860 000 | 1 491 840 | 1 809 528 | 2 073 528 |
| Propagace | 42 000 | 42 000 | 42 000 | 42 000 | 42 000 | 42 000 | 42 000 | 42 000 | 42 000 |
| Mzdy | 229 200 | 229 200 | 229 200 | 229 200 | 229 200 | 229 200 | 229 200 | 229 200 | 229 200 |
| Soc. a zdr. pojištění | 77 928 | 77 928 | 77 928 | 77 928 | 77 928 | 77 928 | 77 928 | 77 928 | 77 928 |
| Rozdíl příjmů a výdajů | 7 282 | 18 215 | 122 855 | 74 482 | 77 592 | 197 592 | 118 642 | 116 064 | 248 064 |
| Konečný stav peněz | 7 282 | 25 497 | 148 352 | 74 482 | 152 074 | 349 666 | 118 642 | 234 706 | 482 770 |

Tabulka zobrazuje všechny očekávané varianty vývoje podnikání a jejich peněžní toky v jednotlivých letech. Můžete pozorovat, že se společnost nedostává v žádném roce do záporných hodnot rozdílu příjmů a výdajů. Přičemž konečný stav peněžních prostředků v realistické variantě na konci roku 2020 dosahuje 349 666 Kč.

4.8.2 Doba návratnosti investice

Z výpočtu doby návratnosti odhalíme, jaký čas uběhne, než se peněžní prostředky investované do založení podnikání vrátí.

Pesimistická varianta

Nejprve se zaměříme na metodu doby návratnosti pro pesimistickou variantu investice. Do začátku podnikání bylo vloženo 400 000 Kč. Po prvním roce podnik vytvoří rozdíl v příjmech a výdajích v hodnotě 7 282 Kč. Na konci druhého roku je rozdíl mezi příjmy a výdaji 18 215 Kč. V třetím roce již 122 855 Kč. Pro výpočet doby návratnosti budeme předpokládat, že v dalších letech bude rozdíl mezi příjmy a výdaji stejný jako v třetím roce.

DN = 5 roků a 17 dnů

Vynaložená investice se vrátí asi za 5 roků a 17 dnů.

Realistická varianta

Nyní si vypočítáme realistickou variantu metody doby návratnosti investice.

V prvním roce podnik vytvoří rozdíl mezi příjmy a výdaji v hodnotě 74 482 Kč. V druhém roce je rozdíl mezi příjmy a výdaji podniku v částce 77 592 Kč. Třetí rok podnik vykazuje rozdíl mezi ročními příjmy a výdaji v hodnotě 197 592 Kč. Pro výpočet doby návratnosti investice budeme uvažovat roční rozdíl mezi příjmy a výdaji ve stejné výši jako v třetím roce.

DN = 3 roky 3 měsíce a 2 dny

Investice v hodnotě 400 000 Kč vložená do počátku podnikání se vrátí za 3 roky 3 měsíce a 2 dny.

Optimistická varianta

Nyní se zaměříme na výpočet doby návratnosti pro optimistickou variantu investice.

V prvním roce podnik vykazuje rozdíl mezi příjmy a výdaji v hodnotě 118 642 Kč. Po druhém roce je rozdíl mezi příjmy a výdaji podniku v částce 116 064 Kč. V třetím roce již podnik vytvoří rozdíl mezi ročními příjmy a výdaji v hodnotě 248 064 Kč.

DN = 2 roky a 8 měsíců

Počáteční investice se majitelkám vrátí za 2 roky a 8 měsíců.

4.9 Zhodnocení rizik

Každý podnikatel by se měl důsledně připravit na rizika, jež mohou nastat v průběhu podnikání, tak aby byl při jejich výskytu schopný na ně pružně reagovat a co nejvíce je eliminovat.

4.9.1 Identifikace rizik

Nyní si představíme největší rizika, která se mohou objevit při plánovaném podnikání.

Riziko č.1 – Nezájem o nabízené zboží

Každý podnikatel podstupuje riziko nezájmu o jeho zboží. Pokud se jedná o začínajícího podnikatele tento nezájem může být dán malým povědomím o nabízeném sortimentu či nedůvěrou. U již zavedeného podniku tato možnost může nastat například v případě vysoké konkurence jež má například nižší ceny či nabízí vyšší kvalitu.

Řešení: Abychom eliminovali riziko spojené s nezájmem o nabízené zboží měli bychom využívat účelnou reklamu, nabízet kvalitní zboží za přijatelné ceny a poskytovat zákazníkům kvalitní servis.

Riziko č.2 – Vstup nových konkurentů

Další hrozba, jež může nastat při podnikání je vstup nové konkurence na trh či posílení postavení stávající konkurence.

Řešení: Snížení cen produktů, nabídka slevových akcí, věrnostní programy.

Riziko č.3 – Nespokojenost zákazníka

Toto riziko může nastat například pokud by se enormně zvýšila poptávka po jednom druhu zboží, jež by vyvolalo vyprodání zásob a prodlevu mezi naskladněním zboží.

Řešení: Průběžné sledování stavu zásob, pravidelné doobjednávání zboží, důvěryhodní dodavatelé, krátké dodací cykly

Riziko č.4 – Neplánované výdaje

Přestože se budeme snažit vše naplánovat do posledního detailu, můžou nastat situace, které neočekáváme a které nám mohou značně znesnadnit podnikání případně vést až k jeho zániku

Řešení: Udržování peněžní jistiny, možnost bankovního úvěru.

Riziko č.5 – Zpoždění dodávek zboží

Přestože se snažíme dodavatele pečlivě vybírat, nikdy nemůžeme zcela vyloučit riziko zpoždění dodávek zboží či možnost zhoršení vzájemných vztahů. To by mohlo vést k prodlevám mezi dodávkami jednotlivého zboží a tím i vyprodání zásob.

Řešení: Držení pojistných zásob, eliminovat závislost na jednom dodavateli udržováním většího množství obchodních partnerství.

4.9.2 Mapa rizik

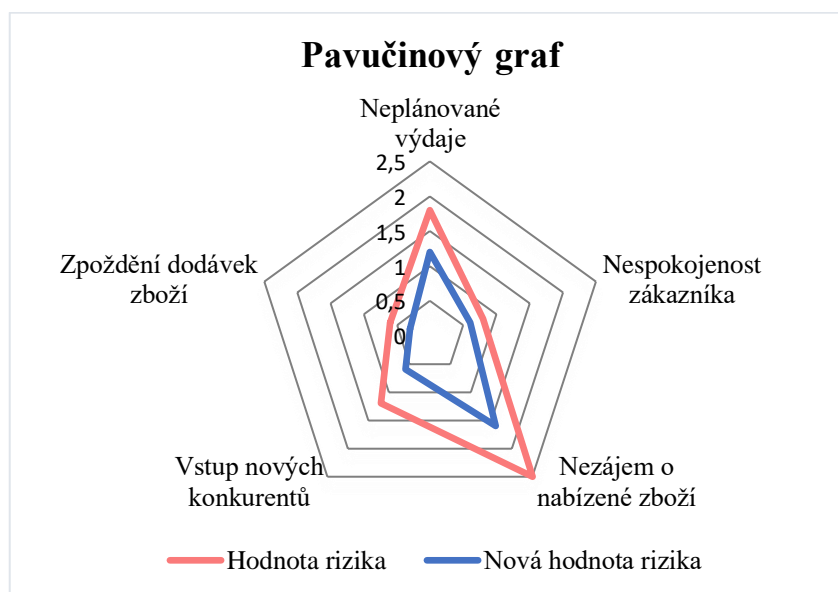
Abychom mohli zpracovat mapu rizik musíme si nejprve sestavit tabulku v níž definujeme rizika, jejich scénář, pravděpodobnost výskytu hrozeb a jejich dopad na společnost. Poté bychom měli stanovit návrhy opatření, které budou využity pro minimalizaci výskytu rizik, jež znovu ohodnotíme pravděpodobností a dopadem.

Tyto údaje jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tabulka 17: Hodnocení rizik a návrhy na jejich eliminaci
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Riziko | Scénář | Pravděp. (0 - 1) | Dopad (1-5) | Hodnota rizika | Návrh opatření | Nová pravděp. | Nový dopad | Nová hodnota rizika |
|--------------------------|---|---------------------|----------------|-------------------|--|------------------|---------------|------------------------|
| Neplánované výdaje | Nedostatek finančních prostředků | 0,6 | 3 | 1,8 | Udržování peněžní jistiny | 0,6 | 2 | 1,2 |
| Nespokojenost zákazníka | Odchod zákazníků ke konkurenci, nižší tržby | 0,2 | 4 | 0,8 | Pravidelné sledování stavu zásob a doobjednávání zboží | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Nezájem o nabízené zboží | Nízké tržby | 0,5 | 5 | 2,5 | Vytvoření účelné reklamy, stanovení nižší ceny | 0,4 | 4 | 1,6 |
| Vstup nových konkurentů | Úbytek zákazníků | 0,4 | 3 | 1,2 | Snížení ceny produktů, věrnostní akce | 0,3 | 2 | 0,6 |
| Zpoždění dodávek zboží | Vyprodání zboží, neuspokojení poptávky | 0,3 | 2 | 0,6 | Držení pojistných zásob, spolupráce s více dodavateli | 0,3 | 1 | 0,3 |

Následuje grafické zobrazení vyčíslených hodnot.



Graf 7: Pavučinový graf
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu můžeme vidět, že největší hrozbou pro podnikání před přijetím opatření byl nezájem zákazníků o nabízené zboží. Toto riziko je tak vysoké hlavně z hlediska velkého dopadu na podnikání. Pomocí přijatých opatření však dojde ke značné eliminaci tohoto rizika. Za nejméně hrozící riziko považujeme zpoždění dodávek zboží od dodavatelů, jež by mohlo způsobit vyprodání zásob a neupokojení požadavků zákazníků. Toto riziko očekáváme v nízké pravděpodobnosti, protože zboží bude odebíráno od více nezávislých dodavatelů a pravděpodobnost zpoždění více dodavatelů je nízká. Přijatá opatření všech plánovaných rizik by měla vést k eliminaci hrozeb a k lepší koordinaci v řešení rizik.

4.10 Časový harmonogram realizace

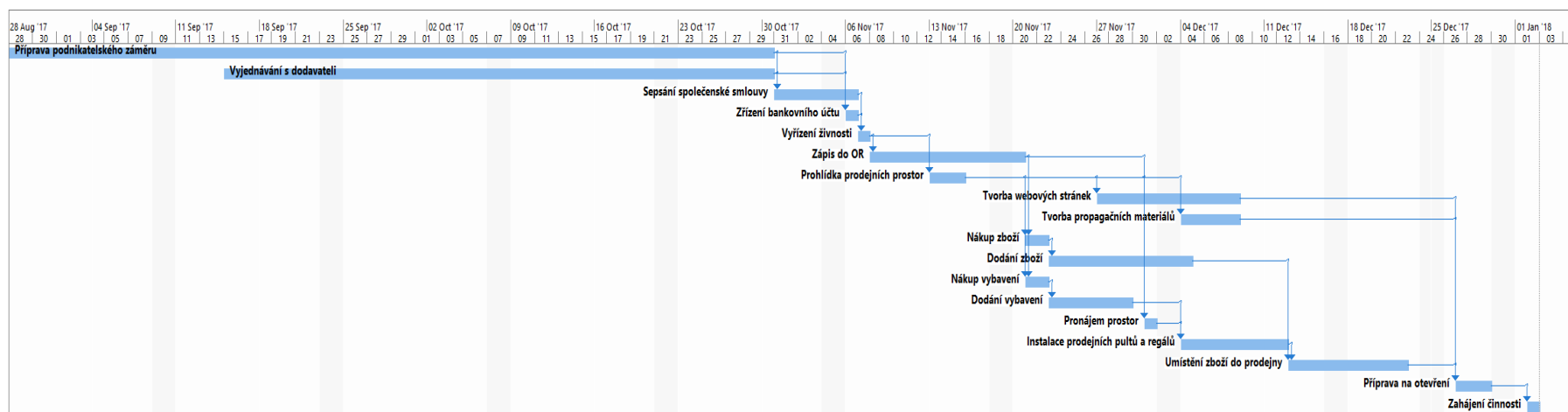
V následující kapitole si sestavíme harmonogram realizace podnikatelského záměru. Před začátkem samotného podnikání musíme projít nezbytné kroky, jež povedou k jeho realizaci. Nejprve si ještě jednou analyzujeme tržní okolí a stanovíme si odchylky od plánu, poté začneme vyjednávat s dodavateli o cenách zboží. Pokud budeme s výsledky spokojeni, můžeme se zaměřit na založení společnosti, jemuž předchází schůzka s notářem o sepsání společenské smlouvy, ale též založení bankovního účtu,

pro účely podnikání. Též si musíme vyřídit živnostenské povolení. Po splnění všech zákonných náležitostí následuje zapsání společnosti do Obchodního rejstříku, čímž dochází k jejímu vzniku. Společnost Lucky Baby, s. r. o. si plánuje otevřít maloobchodní prodejnu s produkty z oblasti péče o děti a bio výrobky, je tedy nutné prohlédnout si nabízené prodejní prostory a vybrat ty nejvíce vyhovující. Protože expedice a následná instalace zboží a vybavení nějaký čas trvá, musíme se nyní zaměřit na výběr a objednání všech potřebných komponentů. Zatímco čekáme na doručení vybavení vrhneme se na další úkol. Pro každou začínající společnost je podstatné rychle se dostat do povědomí zákazníků, a proto jedním z prvních úkolů bude vytvořit vlastní internetové stránky, které budou sloužit k informování zákazníků, ale též jako e-shop. Dále si vyrobíme propagační materiál, jako jsou vizitky a letáky, které následně rozneseme do okolních domovů a do čekáren dětských doktorů, kde se nachází velká koncentrace potenciálních zákazníků. Též si vytvoříme vlastní facebookové stránky a budeme aktivní na ostatních sociálních stránkách sloužící pro maminky. K 1.12.2017 podepíšeme nájemní smlouvu na prodejní prostory. Dle plánu má též dojít potřebné vybavení, tak abychom mohli začít s jeho instalací. Poté nás již čeká pouze umístění zboží do prodejny a finální příprava na její otevření. Otevření prodejny je plánováno na 2. 1. 2018.

Jednotlivé činnosti, jejich délka trvání a průběh jsou zobrazeny v následující tabulce. Pro lepší orientaci a přehled návaznosti jednotlivých činností je dále zpracován Ganttův diagram.

Tabulka 18: Časový harmonogram
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Název činnosti | Trvání (dny) | Začátek | Konec | Název činnosti | Trvání (dny) | Začátek | Konec |
|------------------------------|--------------|----------|----------|----------------------------|--------------|----------|----------|
| Příprava podnik. záměru | 45 | 28.08.17 | 30.10.17 | Nákup zboží | 2 | 21.11.17 | 22.11.17 |
| Vyjednávání s dodavateli | 31 | 15.09.17 | 30.10.17 | Dodání zboží | 8 | 23.11.17 | 04.12.17 |
| Sepsání spol. smlouvy | 5 | 31.10.17 | 06.11.17 | Nákup vybavení | 2 | 21.11.17 | 22.11.17 |
| Zřízení bankovního účtu | 1 | 06.11.17 | 06.11.17 | Dodání vybavení | 5 | 23.11.17 | 29.11.17 |
| Vyřízení živnosti | 1 | 07.11.17 | 07.11.17 | Pronájem prostor | 1 | 01.12.17 | 01.12.17 |
| Zápis do OR | 8 | 08.11.17 | 20.11.17 | Instalace prodejních pultů | 7 | 04.12.17 | 12.12.17 |
| Prohlídka prodejních prostor | 3 | 13.11.17 | 15.11.17 | Umístění zboží do prodejny | 8 | 13.12.17 | 22.12.17 |
| Tvorba webových stránek | 10 | 27.11.17 | 08.12.17 | Příprava na otevření | 3 | 27.12.17 | 29.12.17 |
| Tvorba propag. materiálů | 5 | 04.12.17 | 08.12.17 | Zahájení činnosti | 1 | 02.01.18 | 02.01.18 |



Graf 8: Časový harmonogram
(Zdroj: vlastní zpracování)

4.11 Zhodnocení návrhů řešení

Podnikatelský plán byl vytvořen za účelem založení společnosti Lucky Baby, s. r. o, jenž bude provozovat maloobchodní prodejnu s produkty z oblasti péče o dítě. Toto podnikání bude založeno dvěma majitelkami, jež si do začátku podnikání vyčlenily úspory v celkové hodnotě 400 000 Kč, jež by měly pokrýt počáteční výdaje na založení společnosti, prvotní nájem a vybavení prodejny potřebným zbožím. Jelikož prvotní náklady na otevření maloobchodní prodejny nejsou příliš vysoké a není zde nutná počáteční investice v řádu milionů korun považujeme podnikání za málo rizikové. Sestavený výkaz zisku a ztráty uvádí, že podnikání bude ve ztrátě pouze v prvním roce podnikání. Následující roky již společnost generuje zisky. Abychom mohli lépe posoudit podnikatelský záměr, sestavili jsme přehled o peněžních tocích ve společnosti a zkalkulovali jsme dobu návratnosti investice. Cash flow uvádí, že konečný stav peněz se v každém roce nachází v kladných číslech. Doba návratnosti investice je 3 roky 3 měsíce a 2 dny. Majitelkám se tedy investice navrátí v poměrně krátkém časovém intervalu. Následně jsme si stanovili možná rizika, která by podnikání mohla ohrozit. Na základě predikce rizik jsme sestavili návrhy, jak je eliminovat. Po důkladném zhodnocení všech podstatných okolností považujeme podnikatelský záměr za uplatnitelný v reálném prostředí současného trhu.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu na založení společnosti Lucky Baby, s. r. o. jenž bude provozovat maloobchodní prodejnu s dětským zbožím a bioprodukty.

Nejprve jsme se zaměřili na rešerši teoretických východisek práce, která obsáhla základní pojmy jako podnikání, podnikatel, právní formy podnikání a podrobně se zaměřila na podnikatelský záměr a jeho nezbytné části.

V analytické části jsme zhodnotili vnitřní a vnější prostředí plánovaného podniku pomocí dílčích analýz. Využili jsme SLEPT analýzu, jež zkoumá vnější okolí podniku z hlediska pěti strategických segmentů – společenských, právních, ekonomických, politických a technologických. Následoval Porterův model pěti konkurenčních sil, ve kterém jsme se zaměřili na možnosti vstupu nových konkurentů na trh, na současné konkurenční prostředí, na vyjednávací sílu dodavatelů a též zákazníků či na možnost vzniku substitutů. Tato analýza byla využita k důkladnému prozkoumání potenciálního trhu, díky čemuž jsme získali cenné informace o jeho možnostech. Jako poslední jsme zvolili SWOT analýzu, jež hodnotí vnitřní a vnější okolí podniku, k čemuž využívá všechny předešlé analýzy, které doplňuje o nové relevantní informace. Smyslem SWOT analýzy je identifikovat podstatné souvislosti, které firmě signalizují silné a slabé stránky či příležitosti a hrozby vznikající v interním a externím prostředí firmy.

Nejzásadnější částí diplomové práce je vlastní návrh podnikatelského plánu, který nejprve obsahuje popis samotné společnosti, její právní formy, způsobu podnikání a informace o umístění. Těmito skutečnostmi se zabývá návrhová část diplomové práce, jejímž hlavním cílem je identifikovat všechny podstatné informace související s plánovaným podnikáním, tak aby bylo možné posoudit reálný vstup společnosti na současný trh. Po představení společnosti se podnikatelský plán zabývá identifikací korektního marketingového mixu, jež by cílil na požadovanou skupinu zákazníků. Stěžejní částí podnikatelského záměru je finanční plán, který se zaměřuje na identifikaci plánovaných celkových příjmů a nákladů v jednotlivých letech podnikání a na následné vyhodnocení finanční situace pomocí sledování peněžních toků a výpočtem doby návratnosti počáteční investice. Abychom si mohli stanovit účelnou strategii pro boj s nenadálými situacemi, obeznámili jsme se s nejvíce rizikovými faktory, jež mohou naše

podnikání postihnout. K rizikům plánovaného podnikání patří zejména nezájem zákazníků o nabízené zboží, vyprodání zásob způsobené opožděným dodacím cyklem či nenadálý finanční výdaj. Abychom byli připraveni nastalý problém bezodkladně řešit, přichystali jsme si několik nápravných scénářů. V závěru se práce zabývá sestavením časového harmonogramu realizace, jež nám stanovuje jednotlivé kroky před počátkem podnikání, jejich časovou náročnost a posloupnost. Pro lepší představu o časovém harmonogramu bylo využito grafického zobrazení pomocí Ganttova diagramu.

Na konci práce dochází k finálnímu zhodnocení podnikatelského záměru na založení společnosti Lucky Baby, s. r. o., jež se bude zabývat produkty z oblasti péče o dítě. Po kompletním posouzení všech relevantních informací práce vyhodnocuje podnikatelský záměr za uplatnitelný při současných tržních podmínkách.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

- 1) BLOCK, M., P., 2005. *Business-to-business market research*. 2nd ed. Mason: Texere, 277 s. ISBN 03-244-0072-1.
- 2) CARLOCK, R., S., a J., L., WARD, 2001. *Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave, 270 s. ISBN 03-339-4731-2.
- 3) ČERVENÝ, R., a kol., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 230 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- 4) FOTR, J., 1995. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 178 s. ISBN 80-856-2320-X.
- 5) KEŘKOVSKÝ, M., a O., VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- 6) KORÁB, V., a M., MIHALSKO, 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- 7) KORÁB, V., M., REŽŇÁKOVÁ a J., PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 8) LONGENECKER, J., G., a C., W., MOORE, 1991. *Small business management: an entrepreneurial emphasis*. 8th ed. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 828 s. ISBN 05-388-0789-X.
- 9) MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 10) MARTINOVICHOVÁ, D., M., KONEČNÝ a J., VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Expert, 208 s. ISBN 978-80-247-5316.
- 11) RHODES, R., 1992. *Getting started: How to set up your own business*. 3rd ed. London: Kogan Page, 137 s. ISBN 07-494-0874-X.
- 12) SEKNIČKA, P., a A., PUTNOVÁ, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada, 200 s. ISBN: 978-80-247-5545-8.

- 13) STRUCK, U., 1992. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 136 s. ISBN 80-856-0312-8.
- 14) SRPOVÁ, J., V., ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 15) SYNEK, M., a kol., 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 479 s. ISBN 80-717-9736-7.
- 16) SYNEK, M., a kol., 2003. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- 17) VEBER, J., a J., SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Expert, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Elektronické zdroje

- 18) ČNB, 2016. Komentář ČNB ke zveřejněným údajům o HDP za 3. čtvrtletí roku 2016. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z:
https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/stanoviska/stanoviska_2016/16_hdp_3q.html
- 19) CZECHTRADE, 2013. Koncepce podpory MSP 2014-2020. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2017-01-15].
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>
- 20) ČERNÝ, M., 2016. SWOT analýza. *Kreativni-uceni.cz* [online]. [cit. 2016-12-11].
Dostupné z:
<http://kreativni-uceni.cz/post/137237595937/10-swot-anal%C3%BDza>
- 21) ČSÚ, 2016a. Okres Pardubice. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/xe/okres_pardubice
- 22) ČSÚ, 2016b. Zaměstnanci a hrubé měsíční mzdy – územní srovnání. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-01-15].
Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=853&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~

F_P~_S~_U~301_null_&katalog=30852&pvo=MZD06-B&pvo=MZD06-B&str=v226

- 23) ČSÚ, 2016c. Inflace - druhy, definice, tabulky. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- 24) ČSÚ, 2017. Obce Pardubického kraje - aktuální počet obyvatel a výměra. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-20].
Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/xe/obce_pardubickeho_kraje_aktualni_pocet_obyvatel_a_vymera
- 25) Finanční správa, 2016a. Legislativa. *Etrzby.cz* [online]. [cit. 2017-01-09].
Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/legislativa>
- 26) Finanční správa, 2016b. Proč evidence tržeb?. *Etrzby.cz* [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/proc-e-trzby>
- 27) Finanční správa, 2016c. Jak to funguje?. *Etrzby.cz* [online]. [cit. 2017-01-09].
Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/jak-to-funguje>
- 28) Finanční správa, 2016d. Kdo, co a odkdy?. *Etrzby.cz* [online]. [cit. 2017-01-09].
Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/kdo-co-a-kdy>
- 29) KLESLA, A., 2014. Manažerská ekonomika. *Slideplayer.cz* [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/5795367/>
- 30) KURZYCZ, 2017. HDP 2017, vývoj HDP v ČR. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- 31) ManagementMania.com, 2016. Životní cyklus organizace. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>
- 32) STŘELEČ, J., 2012. Porterův model konkurenčních sil. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1: Životní cyklus podniku | 14 |
| Graf 2: Míra inflace v %..... | 38 |
| Graf 3: Vývoj HDP 1Q/12 – 4Q/16 | 39 |
| Graf 4: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta | 60 |
| Graf 5: Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta | 62 |
| Graf 6: Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta | 63 |
| Graf 7: Pavučinový graf | 70 |
| Graf 8: Časový harmonogram..... | 72 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Základy úspěšného podnikání | 19 |
| Obrázek 2: Průběh EET | 21 |
| Obrázek 3: Marketingové aktivity podnikatele..... | 27 |
| Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil..... | 31 |
| Obrázek 5: Čtyři kvadranty SWOT analýzy | 33 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Vývoj porodnosti | 36 |
| Tabulka 2: Míra nezaměstnanosti | 37 |
| Tabulka 3: Průměrná měsíční mzda v letech 2012 – 2016..... | 37 |
| Tabulka 4: Provozní doba..... | 51 |
| Tabulka 5: Pořizovací náklady..... | 54 |
| Tabulka 6: Roční mzdové náklady..... | 55 |
| Tabulka 7: Roční provozní náklady | 55 |
| Tabulka 8: Celkové náklady v roce 2018 | 56 |
| Tabulka 9: Celkové náklady v roce 2019 | 57 |
| Tabulka 10: Celkové náklady v roce 2020 | 57 |
| Tabulka 11: Celkové náklady v prvních třech letech | 58 |
| Tabulka 12: Celkové roční příjmy v letech | 59 |
| Tabulka 13: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta | 60 |
| Tabulka 14: Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta..... | 61 |
| Tabulka 15: Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta..... | 62 |
| Tabulka 16: Cash flow pro roky 2018 – 2020 | 65 |
| Tabulka 17: Hodnocení rizik a návrhy na jejich eliminaci..... | 69 |
| Tabulka 18: Časový harmonogram | 72 |